

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



**"LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA  
GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA  
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA, PERIODO 2014-  
2015".**

## **TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ELYCANDY QUISOCALA CARI**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

### **CONTADOR PÚBLICO**

**PROMOCION 2015**

**PUNO - PERÚ**

**2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

"LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA, PERIODO 2014-2015"

**TESIS**

Presentada por:

Bach. ELYCANDY QUISOCALA CARI

Para optar el Título Profesional de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR EL JURADO DICTAMINADOR:

PRESIDENTE

:

Dr. Raúl ANCHAPURI CANAZA

PRIMER MIEMBRO

:

M.Sc. Hugo-Freddy CONDORI MANZANO

SEGUNDO MIEMBRO

:

CPC. Omar Jesús QUISPE CHOQUE

DIRECTOR DE TESIS

:

Dr. German Alberto MEDINA COLQUE

Área: Auditoria Pública y Privada

Tema: Control Interno

## DEDICATORIA

A Dios con todo cariño y amor,  
por estar presente en cada  
momento y en cada paso que  
doy, cuidándome y dándome  
fortaleza para seguir a delante

A mis Padres, pilares  
fundamentales en mi vida, que  
hicieron todo en la vida para el  
logro de mis sueños, por  
motivarme y comprenderme a  
ustedes, con mucho amor: Simón  
Quisocala Huaccasi y Elena Cari

A mi querido hermano Welfer J.  
Quisocala Cari por brindarme su  
apoyo, ser parte importante en  
mi existencia y ser fuente de  
inspiración para seguir adelante.

Pacara,

A todos los docentes de la  
Escuela Profesional de Ciencias  
Contables; quienes me  
impartieron sus conocimientos

Elycandy Quisocala Cari

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, porque ha sabido guiarme por el camino del bien, dándome sabiduría, inteligencia para culminar con éxito una etapa más de mi vida

A la Universidad Nacional del Altiplano, en especial a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas por ser el alma mater de la educación, a los docentes por haber compartido sus conocimientos durante el proceso de mi formación profesional en las aulas universitarias, por quienes guardo respeto y amistad.

A mí querida familia por el apoyo incondicional que me brindan para así de esa manea poder sobresalir y lograr mis objetivos deseados.

Al Dr. German Alberto Medina Colque por la orientación y asesoramiento en el proceso y desarrollo de mi tesis; a los miembros de jurado por su valioso aporte en la ejecución y culminación del presente trabajo.

Finalmente agradecer a todo el personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, por permitirme la facilidad en cuanto a la información para así de esa manera desarrollar el presente trabajo de investigación.

Muchas Gracias

**INDICE**

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	x
INTRODUCCION .....	xiii
CAPITULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
A. Problema General .....	4
B. Problemas Específicos .....	4
1.2. Antecedentes de la investigación .....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	9
1.3.1. Objetivo General .....	9
1.3.2. Objetivos Específicos .....	9
Objetivo propuesto .....	10
CAPITULO II .....	11
MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION .....	11
2.1. Marco teorico .....	11
2.1.1. El estado .....	11
2.1.2. Administracion pública .....	12
2.1.3. Control .....	15
2.1.3.1. Control gubernamental .....	16
2.1.3.2. Control interno .....	18
2.1.3.3. Control externo .....	19
2.1.3.4. Accion de control .....	20
2.1.4. Sistema nacional de control .....	21
2.1.5. Conformacion del sistema nacional de control interno .....	22
2.1.6. Sistema de control interno .....	23
2.1.7. Informe c.o.s.o. ....	24
A.Control interno .....	25

B. Componentes del control interno .....	26
C. Limitaciones del control interno .....	28
2.1.8. Normas del control interno .....	29
1. Norma general para el componente ambiente de control .....	34
1. Normas básicas para el ambiente de control.....	35
2. Norma general para el componente evaluación de riesgos .....	38
3. Norma general para el componente actividades de control gerencial .....	41
4. Norma general para el componente de información y comunicación .....	47
5. Norma general para la supervisión.....	50
4.2. Marco conceptual .....	54
4.3. Hipotesis de la investigación .....	59
4.3.1. Hipotesis general.....	59
4.3.2. Hipotesis específicas .....	59
Hipotesis específica n° 1.....	59
Hipotesis específica n° 2.....	59
4.4. Operacionalización de variables .....	59
4.4.1. Variable hipótesis general: .....	59
4.4.2. Variables hipótesis Específicas: .....	60
CAPITULO III .....	62
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	62
3.1. Diseño y métodos de investigación .....	62
3.1.1. Diseño de la investigación .....	62
3.1.2. Metodos de investigacion.....	63
3.2. Población y muestra .....	64
3.2.1. Poblacion .....	64
3.2.2. Muestra.....	64
3.3. Procesamiento de la investigación y contrastación de hipótesis.....	64
3.3.1. Técnicas de recopilación de datos .....	64
3.3.2. Procesamiento de datos .....	66
CAPITULO IV.....	70

CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION.....	70
4.1. Caracterización del área de investigación.....	70
4.2. Ámbito de estudio.....	75
4.3. Misión .....	77
4.4. Visión .....	77
4.5. Objetivos estratégicos priorizados .....	78
4.6. Fines .....	79
4.7. Estructura organica .....	79
4.8. Organigrama institucional.....	82
Organigrama institucional .....	82
4.9. Area de administracion (organo de apoyo) .....	83
CAPITULO V.....	86
EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	86
5.1. Describir las características del sistema de control interno en la gestión administrativa en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local – lampa.....	86
5.2. Determinar la incidencia del sistema de control interno adoptado en la gestión administrativa del área de administración en la Unidad de Gestión Educativa Local – lampa.....	120
A. Indicadores de gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa local - gestión 2014 y 2015.....	120
B. Incidencia del componente ambiente de control del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Ugel - lampa.....	129
C. Incidencia del componente evaluación de riesgos del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Ugel-lampa.....	131
D. Incidencia del componente actividades de control gerencial del sistema de control interno en la gestión administrativa de la Ugel-lampa.....	131
E. Incidencia del componente información y comunicación del sistema de control interno en la gestión administrativa de la ugel – lampa .....	132
F. Incidencia del componente supervisión del sistema de control interno en la gestión administrativa de la ugel – lampa.....	133
5.3. Proponer políticas y lineamientos internos de las normas de control interno para una adecuada gestión administrativa en el área de administración de la unidad de gestión educativa local de lampa.....	135
5.4. Contrastacion de hipotesis.....	159

CONCLUSIONES .....	163
RECOMENDACIONES .....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXOS.....	171

**INDICE DE CUADROS**

CUADRO N° 1: Conformación del Sistema Nacional de Control Interno.....	36
CUADRO N° 2: Tabla de evaluación del Sistema de Control Interno.....	82
CUADRO N° 3: Escala de medida cualitativa de incidencia.....	83
CUADRO N° 4: Evaluación del control interno en el área de administración componente: ambiente de control.....	102
CUADRO N° 5: Evaluación del control interno en el área de administración componente: evaluación de riesgos.....	111
CUADRO N° 6: Evaluación del control interno en el área de administración componente: actividades de control gerencial.....	113
CUADRO N° 7: Evaluación del control interno en el área de administración componente: información y comunicación.....	120
CUADRO N° 8: Evaluación del control interno en el área de administración componente: supervisión.....	128
CUADRO N° 9: Evaluación del control interno y resumen general de las NCI área de administración de la uge-Lampa.....	132
CUADRO N° 10: Priorización de objetivos institucionales.....	135
CUADRO N° 11: Resumen de la priorización y peso de los objetivos institucionales de la Ugel – lampa periodos 2014 y 2015.....	137
CUADRO N°12:Asignación y ejecución del presupuesto - gestión administrativa.....	138
CUADRO N°13:Resumen de incidencia de desempeño de la gestión administrativa.....	139
CUADRO N°14: Indicadores de desempeño del Objetivo N° 2.....	140
CUADRO N°15: Escala de medida cualitativa de incidencia.....	141
CUADRO N°16: Principales problemas identificados en la evaluación presupuestal 2014 y 2015 y su incidencia en la gestión administrativa.....	142
CUADRO N°17: Resumen de la incidencia de la problemática encontrada en la gestión administrativa de la Ugel.....	143
CUADRO N°18: Evaluación del control interno, resumen de las Normas de Control Interno en el área de administración de la Ugel.....	160

CUADRO N°19: Incidencia de la problemática en la gestión administrativa de la Ugel.....	162
---	-----

### INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°1: Evaluación del control interno en el área de administración componente: ambiente de control .....	103
GRAFICO N°2: Evaluación del control interno en área de administración componente: evaluación de riesgos.....	111
GRAFICO N°3: Evaluación del control interno en área de administración componente: actividades de control gerencial.....	114
GRAFICO N°4: Evaluación del control interno en área de administración componente: información y comunicación.....	121
GRAFICO N°5: Evaluación del control interno en área de administración componente: supervisión.....	129
GRAFICO N°6: Evaluación del control interno-Resumen general de las normas de control interno área de administración de la Ugel – Lampa.....	133

### INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N° 1: Ubicación del departamento de Puno .....	86
IMAGEN N° 2: Ubicación de la provincia de Lampa.....	87

### INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N°1: Organigrama institucional.....	96
ESQUEMA N°2: Organigrama estructural del equipo de administración de la Ugel de Lampa.....	99

## RESUMEN

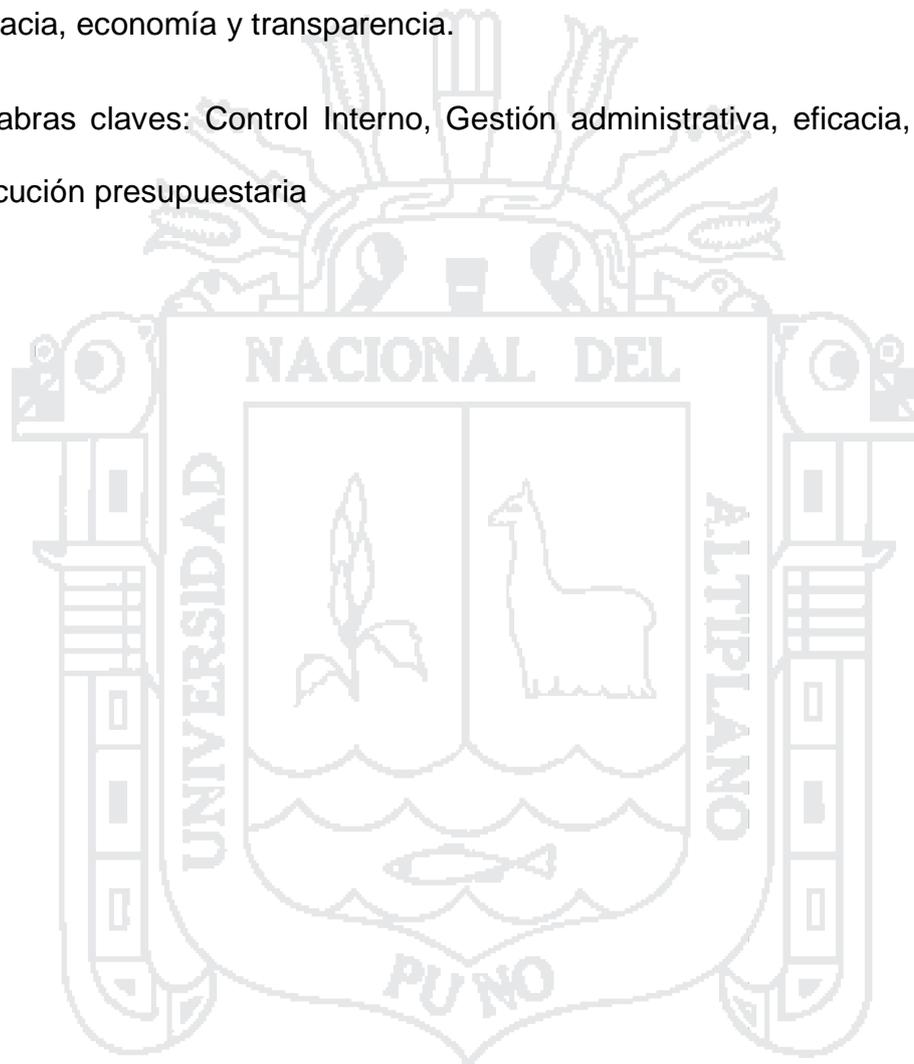
El presente trabajo de Investigación titulado: "LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA, PERIODO 2014-2015", está orientado a caracterizar el Sistema de Control Interno adoptado por la administración de la Ugel, así como a evaluar su incidencia en la gestión administrativa de la entidad, se realizó tomando como Unidad de análisis el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, referido a los periodos 2014 y 2015. Los Métodos de Investigación utilizados son el Método Deductivo, que ha permitido caracterizar el Sistema de Control Interno de la Ugel y el Método Inductivo que ha permitido generar conclusiones y recomendaciones como resultado de la Investigación. Asimismo la validación de la hipótesis planteadas, nos ha llevado a determinar que la aplicación de las Normas de Control Interno en la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, según la evaluación realizada en el área de Administración presentada en el periodo 2014 un nivel de implementación del 42% frente a un 58% pendiente de implementación, y en el periodo 2015 el nivel de implementación es de 48% frente a un 52% pendiente de implementación en relación a las Normas de Control Interno dadas para el Sector Publico. Por lo que el área de administración de la entidad es regular y se encuentra en proceso de implementación siendo el nivel de avance de 45% frente a un 55% pendiente de implementación según cuadro N° 11.

La Norma General para el componente Ambiente de Control según cuadro N° 04 para el año 2014 se encuentra con el 41% de implementación y 59% pendiente de implementación; y para el año 2015 el 59% fue implementada

quedando pendiente el 55%; El componente Evaluación de Riesgos según cuadro N° 05 en los periodos 2014 y 2015 se obtuvieron que en ambos periodos el 100% de la norma no ha sido implementado evidenciándose de tal manera el desconocimiento y/o inacción respecto al tema; El componente Actividades de Control según cuadro N° 06 en el periodo 2014 se obtuvo que el 37% fue implementada y 63% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 44% fue implementada quedando el 56% pendiente de implementación; Este resultado, nos indica que el componente se encuentra en proceso de implementación y es deficiente; La Norma General para el componente Información y Comunicación según cuadro N° 07 en el periodo 2014 se obtuvo que el 47% fue implementada y 53% falta implementar, y para el año 2015 se obtuvieron que el 51% fue implementada quedando el 49% pendiente de implementación; Lo que indica que el componente se encuentra en proceso de implementación y es regular. Asimismo, el componente Supervisión según cuadro N° 08 en el periodo 2014 se obtuvo que el 44% fue implementada y 56% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 52% fue implementada quedando el 48% pendiente de implementación; Este resultado, demuestra que el componente Supervisión se encuentra en proceso de implementación y es regular, lo que evidencia que la Dirección de la Ugel aún no efectúa una adecuada supervisión a fin de valorar la eficacia y calidad del Sistema de Control Interno. Por lo que el Sistema de Control Interno adoptado por la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, tiene una incidencia moderada y directa en la gestión administrativa, teniendo en cuenta que los procesos y actividades que realiza la entidad se da a través del cumplimiento de las fases del Proceso Administrativo que consiste en Planear,

Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Como aporte de la Investigación, se ha elaborado lineamientos para la implementación y adecuación del Sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, a efectos de mejorar la gestión administrativa de la entidad, en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

Palabras claves: Control Interno, Gestión administrativa, eficacia, eficiencia y ejecución presupuestaria



## INTRODUCCION

El Control Interno cumple un rol muy importante en la gestión de cualquier organización, puesto que es considerado como un proceso continuo, que es realizado por la Dirección, los funcionarios y servidores de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad.

La Administración moderna en el 'Proceso de gestión, toma en cuenta el enfoque del COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) el mismo que se constituye como un gran avance al acordar la definición respecto al Control Interno dentro de un marco conceptual común y con una visión integradora del mismo. Por otra parte, el Coso II (Gestión de Riesgos Corporativos), amplía el concepto de Control Interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo. Por lo que las organizaciones gubernamentales en el Perú han adecuado mediante la implementación de la Ley 28716 – Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, asimismo el Órgano rector del Sistema Nacional de Control ha implementado las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría N° 458-2018-CG. La gestión administrativa entendida como un conjunto de acciones que permite el logro de las metas y objetivos institucionales requiere de mecanismos adecuados de Control, que garanticen eficiencia, eficacia y economía en la optimización de los recursos tendientes a cumplir la misión institucional.

Por lo que el presente Trabajo de Investigación está abocado a describir las características de la aplicación de las Normas de Control Interno establecidas para el Sector Público y su relación con la gestión administrativa,

determinando sus fortalezas y debilidades más significativas; para finalmente propone lineamientos para la Implementación y adecuación de estas Normas a efecto de implantar un adecuado Sistema de Control Interno en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa.

Para la mejor comprensión de la investigación se ha estructurado el siguiente contenido:

EN EL CAPÍTULO I, se expone la situación problemática del Control Interno en la Ugel, en relación a la Gestión Administrativa motivo de la investigación a realizar, en ese sentido, se formula el planteamiento del problema, Antecedentes de la investigación y los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II, En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico; que permitió dar sustento al presente trabajo de investigación, el marco conceptual facilitara al lector entender o conocer los conceptos más utilizados y formulación de la hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO III, Se determina la metodología de la investigación; donde se menciona los métodos utilizados, población de estudio, tamaño de la muestra, selección de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el cuadro de valoración de resultados.

CAPÍTULO IV, En esta parte del trabajo de investigación se detallan las características del área de investigación concerniente a la Ugel de Lampa.

CAPÍTULO V, tenemos la exposición y Análisis de los resultados obtenidos en donde nos Muestra los resultados mediante cuadros, los que fueron analizados y discutidos como resultado de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y**

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales se constituyen en los principales administradores de bienes, servicios y obras en la economía nacional. Estas operaciones son de interés público y privado; que exponen a dichos procesos a un conjunto de riesgos afectos de controles internos deficientes. El control interno, es el elemento clave en el buen desempeño del proceso administrativo.

Una UGEL es la encargada de garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, promoviendo la formación integral y desarrollo de la identidad y autoestima del educando, lo que facilita su integración social con hábitos de aprendizaje permanentes

acordes a los cambios científicos y tecnológicos, así como a las exigencias del mundo globalizado.

La UGEL Lampa (Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa) se encarga de garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, la UGEL Lampa depende de la DRE-Puno (Dirección Regional de Educación de Puno), este se encarga de coordinar labores y funciones con las entidades educativas asignadas en el departamento de Puno. Por otra parte la UGEL se encarga de gestionar recursos financieros, de personal, infraestructura, desarrollo de tecnologías educativas y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo.

En la actualidad, el Control Interno se constituye como un elemento de gran importancia para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados ya que forma parte de un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad de cumplir con los objetivos y metas de la entidad. Por lo que el sistema de control interno en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, no es el más adecuado debido a que presentan deficiencias, las que no permiten cumplir con las expectativas de la Institución, consiguientemente, la aplicación de las Normas de Control Interno para el Sector Público dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-cg es deficiente. Situación que se refleja en las circunstancias siguientes:

- Insuficiente capacidad operativa especializada (Recursos humanos idóneos) en las diferentes áreas administrativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.
- Los niveles de coordinación entre los sistemas administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa es deficiente, así como del Órgano de Control Institucional con Dichos Sistemas.
- Los documentos de gestión institucional no se encuentran actualizados, y acordes a la realidad actual, en tanto que no se definen de manera clara las correspondientes políticas de ejecución de los Sistemas Administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa.
- Necesidad de implementar Directivas Internas acordes a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local para la aplicación y ejecución de Procedimientos en los diferentes Sistemas Administrativos.
- Los Documentos de gestión institucional como el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones no se encuentran elaborados de acuerdo al CAP y/o requerimientos de personal en las diferentes áreas administrativas de la Ugel – Lampa.
- Lentitud en la implementación de las Recomendaciones de Informes de Auditoria y Memorándums de Control Interno por parte de la Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

Las situaciones anteriormente descritas denotan debilidades en el Sistema de Control Interno en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, las que repercuten en el cumplimiento eficaz de las metas y objetivos de la Institución. De Continuar dicha sintomatología la

entidad podría perder competitividad en la provincia lampeña y en nuestra Región al no desarrollar una gestión administrativa dentro de los términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Por lo que es necesario caracterizar el Sistema de Control Interno vigente para conocer sus fortalezas y debilidades, a efecto de implementar un Sistema de Control Interno acorde a su naturaleza institucional y en el marco de la normatividad vigente.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### A. Problema General

¿Qué efectos produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014 - 2015?

### B. Problemas Específicos

#### Especifico 1

¿Cuáles son las características del Sistema de Control Interno en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?

#### Especifico 2

¿Cómo incide el Sistema de Control Interno adoptado en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?

### Específico 3

¿Cómo se puede mejorar el Sistema de Control Interno para una adecuada Gestión administrativa en el área de Administración en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?

#### 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Los trabajos de Investigación Científica, en relación al tema de investigación se ubicaron en la Biblioteca Especializada de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano, cuyos autores concluyeron:

**HUAYHUA HANCCO, Gladys.** En su tesis “Análisis e implementación de las Normas de Control Interno y su incidencia en la Gestión Administrativa en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodo 2013-2014” entre otras Conclusiones, señala: “los componentes de las Normas de Control Interno no son efectivas en su totalidad de su aplicación, puesto que la evaluación de la misma se encuentra dentro del rango de: se cumple parcialmente con la aplicación efectiva como se demostró mediante los cuadros y gráficos. Los resultados de la investigación nos muestran que la implementación del sistema de control interno de acuerdo a la RC 320-2006-CG es deficiente, estos resultados son preocupantes ya que evidencian un control interno inadecuado, en otras palabras podemos expresar falta de control de la Oficina de contaduría General, lo que trae como consecuencia una mala gestión. Debido a las falencias de una estructura de control interno

adecuada, no hay la garantía de una gestión administrativa eficaz y eficiente, por lo que podemos concluir que la falta de implementación de las Normas de control interno se vio afectada por causas asociadas a las restricciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos, como también a la falta de compromiso del Rector y los funcionarios, que impactan en forma negativa sobre la eficacia del control interno en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano.

**CORTEZ SEGALEZ, Hermenegildo.** En su Tesis "El Sistema de Control Interno Gerencial en el contexto del Informe "COSO" de la Dirección Regional de Salud Puno" entre otras Conclusiones, señala: "La práctica de evaluar y monitorear el sistema de control interno de forma consistente y recurrente permitirá mitigar el riesgo operacional y podría mejorar la efectividad real de las operaciones y minimizar los riesgos de corrupción y fraudes de las entidades del Siglo XXI, evaluar y fortalecer sus propios controles internos más que nunca antes. No fue hasta los últimos años del Siglo XX que los Gobiernos se dieron cuenta de la necesidad de legislar sobre el control interno corporativo, el Perú por fin decidió incorporarse a esta dinámica modernizando su sistema de control con la promulgación de la Ley N° 28716 y la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG cuya implantación aún no se percibe a un año de haberse promulgado."

**CALUMANI BLANCO, Héctor Eddy** en su Tesis "El Informe COSO y el Control Interno en los Gobiernos Locales de la Región Puno" entre otras

Conclusiones, señala: "Permanentemente los gobiernos locales a nivel nacional se ven involucrados en actos inmorales especialmente el de corrupción, tal como lo describe la Contraloría General de la República presentados en el Cuadro N° 11. Resaltando que de cada 100 soles el 65% al 85% se pierden en gastos corrientes y la diferencia en gastos de inversión. Estas situaciones hacen que la población tome medidas violentas que en algunos casos llegan a poner en riesgo la integridad física de los Alcaldes y funcionarios municipales. Los controles internos al ser mal implementados tienen que ver con este tipo de actos, asimismo, la falta de preparación administrativa de los Alcaldes y funcionarios tienen que ver con el mal uso de los recursos públicos. Los municipios locales de la Región Puno presentan indicadores altos de conflictos a nivel nacional, juntamente con Lima, siendo los más frecuentes las denuncias de peculado, colusión, contra la fe pública y abuso de autoridad." "La organización del control interno debe fortalecerse especialmente en lo relacionado a implementar y difundir aspectos de conducta y ética mediante un código de ética de la institución de acuerdo al elemento de integridad y valores éticos del componente Ambiente de Control (Cuadro N° 01), relacionado a este elemento debe también de cumplirse con una adecuada política de incorporación de trabajadores, especialmente la de programar actividades de capacitación. Para perfeccionar las acciones del componente Ambiente de Control los municipios provinciales no tienen implementados Directivas para la recolección de sugerencias internas y externas (Cuadro N° 06)". "Los gobiernos locales para adecuar su control interno de acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y el Informe COSO deben implementar acciones de autoevaluación de control de acuerdo al modelo propuesto que gráfica una

mitología adecuada a las realidades de los gobiernos locales de nuestra Región Puno, y está de acuerdo a las recomendaciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) denominado Proyecto Rendición de Cuentas/ Anticorrupción en las Américas. y posteriormente adecuar las Normas de Control Interno."

**LUZA FLORES, Sabino** en su Tesis "Evaluación del control interno en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno: 1998-1999". Entre otras Conclusiones señala: "Las Normas generales de control interno (estructura del control interno) no es eficaz en las Municipalidades Distritales, dado que un 57% de las mismas se encuentran en vigencia frente a un 43%, siendo bueno. Las normas de control interno del área de Presupuesto en pleno proceso de implementación. Las normas de control interno del área de Tesorería al estar en proceso de implementación no permiten determinar con precisión la cuantía de sus ingresos financieros. Las normas de control interno del área de Contabilidad en proceso, a raíz de ello no se viene proporcionando una información financiera común, uniforme, oportuna y confiable para una correcta toma de decisiones, dado que un 76% se encuentra en vigencia frente a un 24% muy bueno. Las normas de control interno del área de Abastecimiento y Activos Fijos en pleno proceso, por ello el abastecimiento no apoya adecuadamente a la gestión municipal. Las normas de control interno del área de Administración de personal también en proceso, y por ello las dependencias de las municipalidades no optimizan la participación de sus trabajadores en los fines institucionales, tampoco se logra de manera efectiva, eficiente y productiva un comportamiento funcional en cada uno de sus

trabajadores. Las normas de control interno del área de Sistemas computarizados en proceso de implementación y por ello no se tiene controlado el ambiente computarizado y a raíz de ello se genera información insegura y no confiable en la toma de decisiones. Las normas de control interno del área de Obras Públicas en proceso, ante ello se viene realizando al menos una aceptable administración". "La vigencia relativa del control interno, en un 57% tiene como resultado que la Gestión Municipal en los Municipios Distritales de Amantan, Atuncolla, Acora, Chucuito, Capachica, Pichacani y Paucarcolia de la provincia de Puno también sea regular, aún mas el control interno esta acompañada con una interpretación restringida llena de errores e irregularidades en su aplicación ocasionando perjuicios económicos a la entidad municipal".

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar los efectos que produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014 – 2015

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

##### **Específico 1**

Describir las características del Sistema de Control Interno en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa

**Específico 2**

Determinar la incidencia del Sistema de Control Interno adoptado en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa

**OBJETIVO PROPUESTO**

Proponer políticas y lineamientos de un Sistema de Control Interno para una adecuada Gestión administrativa en el área de Administración en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1. MARCO TEORICO**

##### **2.1.1. EL ESTADO**

El Estado es una organización jurídica - política que está autorizada a ejercer la fuerza para tener el control de los miembros de la sociedad. Dicho Estado no puede funcionar sin tres elementos fundamentales que son: Pueblo, Territorio y Poder. El Estado Peruano se organiza según la separación de Poderes, también es cierto que en la actualidad, los diferentes organismos del aparato gubernamental se agrupan por gobiernos, estamentos, organismos o instituciones que permite un mejor enfoque y a la vez una mejor distribución de los recursos lo que constituye la llamada descentralización administrativa y de gobierno.

#### **ESTRUCTURA DEL ESTADO PERUANO:**

El Estado Peruano está compuesto por:

- a) Poder Legislativo
- b) Poder Ejecutivo
- c) Poder Judicial
- d) Las Regiones
- e) Las Municipalidades
- f) Organismos e Instituciones autónomas del Estado Peruano
  - ✓ Consejo Nacional de la Magistratura
  - ✓ Ministerio Público
  - ✓ Defensoría del Pueblo
  - ✓ El Jurado Nacional de Elecciones, ONPE, RENIEC
  - ✓ Tribunal Constitucional
  - ✓ Contraloría General de la República
  - ✓ Es Salud
  - ✓ Oficina Nacional Provisional Superintendencia de Banca y Seguros

### 2.1.2. ADMINISTRACION PÚBLICA:

Para que el Estado pueda cumplir eficazmente sus fines y objetivos de lograr el bienestar integral de la colectividad, es preciso e indispensable la acción dinámica y permanente de un complejo de entidades con múltiples acciones adecuadas y técnicamente coordinadas entre sí. Este complejo se denomina en términos generales "Administración Pública". En otras palabras, es la máquina operativa del Estado.

## CLASIFICACION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA:

La Administración Pública se clasifica desde los siguientes puntos de vista:

### a) En cuanto a sus **FUNCIONES**:

- **Administración Activa:** La que decide y ejecuta, como parte viva de la Administración.
- **Administración Consultiva:** Cuya actividad se dirige a ilustrar con sus pareceres a los órganos de la administración activa, es una acción previa.
- **Administración de Contralor:** Referido al nuevo examen de los actos de otros, con autorización expresa y se clasifica en:
  - ✓ Según la forma del acto en cuanto: A lo Legislativo, Administrativo y Jurisdiccional.
  - ✓ Según la naturaleza de los distintos Órganos que fiscalizan: Parlamentario, Administrativo y Jurisdiccional.
  - ✓ El Control Popular del Pueblo (Referéndum, Acción Popular).

### b) En cuanto a su **ESTRUCTURA**:

- **Administración Colegiada:** En el ordenamiento colegiado las funciones son atribuidas a una pluralidad de personas que no obran aisladamente y actúan entre si en un pie de igualdad.
- **Administración Burocrática:** Existe una Organización jerárquica donde prima la voluntad del órgano superior con respecto al órgano inferior.

**c) En cuanto al CAMPO DE ACCION:**

- **Administración Externa:** Complejo de normas en base a las cuales el Estado se reconoce como Sujeto Jurídico, instituye nuevos Órganos y representa un Sistema de normas dispuestas en el interés general.
- **Administración Interna:** Organización particular que corresponde al reparto de atribuciones en el ámbito, de un mismo órgano y las relaciones entre varios órganos, sin que tenga por objeto la garantía de intereses de terceros.

La Administración Pública en el Perú, según el área donde se desarrolla se clasifica en:

- **Administración Pública General**, que abarca todas las dependencias ministeriales, instituciones públicas y las empresas estatales.
- **Administración Regional**, que cubre el área de las regiones y de las circunscripciones departamentales
- **Administración Local**, que cubre el área municipal o comunal.

**FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA:**

Las Funciones Básicas de la Administración Pública son:

- A. PLANIFICACION:** Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las Tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.

**B. ORGANIZACIÓN:** Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, coordinación y análisis del puesto.

**C. DIRECCION:** Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano.

**D. INTEGRACION DE PERSONAL:** Giran en torno a la administración de personal o de recursos humanos. Incluyen la administración de sueldos y salarios, prestaciones para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, etc.

**E. CONTROL:** El Control se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.

### 2.1.3. CONTROL

**Fundamentos de control.** El Control implica los procesos para asegurar que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de una organización, incluyendo Reglas, Procedimientos y Metas.

Los controles son medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente. “el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regular.”(CHIAVENATTO, 2000)

### 2.1.3.1. CONTROL GUBERNAMENTAL

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. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

El Control Gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. (Andia Valencia, 2014, pág. 276).

El Control Gubernamental es el conjunto de acciones con las que cuentan las instituciones públicas para lograr sus propósitos y puedan ofrecer un mejor servicio a la comunidad. (Paredes Cardenas, 2008).

#### **PRINCIPIOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL:**

Son Principios que rigen el ejercicio del Control Gubernamental:

- a) La Universalidad
- b) El Carácter Integral

- c) La autonomía Funcional
- d) El Carácter Permanente
- e) El Carácter Técnico y Especializado del Control
- f) La Legalidad
- g) El debido Proceso de Control
- h) La eficiencia, eficacia y economía
- i) La Oportunidad
- j) La Objetividad
- k) La Materialidad
- l) El Carácter Selectivo del Control
- ll) La Presunción de Licitud
- m) El acceso a la información
- n) La Reserva
- o) La continuidad de las actividades o funcionamiento de la entidad al efectuar una acción de control u otras realizadas por los órganos de Control.
- p) La Publicidad
- q) La Participación ciudadana
- r) La Flexibilidad

### 2.1.3.2. CONTROL INTERNO

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. CLAROS R. y LEON O. (2012)

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades 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, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

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 llevada a cabo, en relación con las metas trazadas y los 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 este contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

El Control Interno se define como el Conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control del ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

El Control Interno comprende el plan de organización y de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

#### **2.1.3.3. CONTROL EXTERNO**

Se entiende por control externo al 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 presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve a la injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control. (ALVAREZ J. y ALVAREZ A. 2012)

#### **2.1.3.4. ACCION DE CONTROL**

La acción de Control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus Órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación objetiva y sistemática de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

#### 2.1.4. SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

“...El Sistema Nacional de Control es un 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...” (Andia Valencia, 2014).

“...La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, define como sistema de control interno 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 institucionales que procura...” (RCG-320-2006-CG) Pág.10

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

Según la Ley N° 27785 ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República en el artículo 13 describe que 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.
- c) Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado...”.

**2.1.5. CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO**

**CUADRO N° 01**

**CONFORMACION DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD	DESCRIPCION
<b>CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA</b>	Es el ente rector del Sistema Nacional de Control dotado de autonomía administrativa funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia del control gubernamental.
<b>ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL</b>	Ubicado en el mayor nivel jerárquico de la entidad, el cual constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.
<b>SICIEDAD DE AUDITORIA</b>	Las sociedades de auditoria (SOA) son las personas jurídicas calificadas e independientes en la realización de labores de control posterior externo, que son designadas por la Contraloría General.

Fuente: Artículo 13°, Ley N° ° 27785 ley del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república  
Elaborado por: El Ejecutor.

La Contraloría General de la Republica es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión es dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientado su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los poderes del estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. No puede

ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emitan en uso de sus atribuciones. (Ley N° 27785 “Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica”).

#### **2.1.6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos las cuales son:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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. (Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”).

### **2.1.7. INFORME C.O.S.O.**

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (C.O.S.O.)”.

C.O.S.O. Es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión de la organización, control interno de la empresa, gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

El “Informe C.O.S.O.” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

## A.CONTROL INTERNO

El Informe C.O.S.O. define al control interno como el proceso de evaluar las operaciones de la organización que llevan a cabo el consejo de administración, directivo y personal en general para asegurar y mantener:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas

### ❖ **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Según el (Comité de Normas de Control Interno, pág. 13)  
“...Establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno:

- a) **Objetivos Operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- b) **Objetivos de Información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- c) **Objetivos de Cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad.

## Objetivos del Control Interno en el Sector Publico

- a) Gestión Pública: Busca promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios.
- b) Lucha anticorrupción: Busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal.
- c) Legalidad: Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales. Este objetivo está relacionado con el hecho que la entidad pública, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos.

## B. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El Informe C.O.S.O. destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño específicas de cada una. Estos componentes son:

### ✓ Ambiente de control

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciado la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control influyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración

asigna autoridades y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.

#### ✓ **Evaluación de riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valorización de riesgo es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La evaluación de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

#### ✓ **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

### ✓ Información y comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos.

### ✓ Supervisión

Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Estos componentes representan las categorías que se necesitan considerar para lograr los objetivos citados anteriormente. Existe una interrelación directa entre estos objetivos y estos componentes.

## C. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

A pesar de ser un proceso muy útil para la organización que permite su supervivencia, puede existir el caso de que este mismo no permita el crecimiento. De hecho, el fin del control interno no siempre es lograr

crecimiento, sino asegurar que las actividades se realicen de la manera prevista (que no necesariamente puede conducir al crecimiento).

Todo procedimiento de control interno comienza con la definición de los criterios y parámetros sobre los cuales deben funcionar las operaciones. Éstos son definidos por el Consejo de Administración, la Dirección o Alta Gerencia pero no permite asegurar la efectividad de las operaciones si los estándares de funcionamiento fueron mal definidos.

Los estándares definidos deben contemplar a la normativa y legislación vigente, no sólo los lineamientos de la Dirección. Tampoco toma decisiones finales sino que brinda las herramientas para que éstas sean tomadas por las personas correspondientes.

## **2.1.8. NORMAS DEL CONTROL INTERNO**

### **A. Definición**

Las normas de control interno, constituye lineamientos, criterios, métodos, y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura funciones y procesos en armonía con lo establecido en lo presente documento. (R.S. N° 320-2006-CG “Normas de control interno”).

### **B. Objetivos de las normas de control interno**

Las normas de control interno tienen como objetivo propiciar al fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto los objetivos de las Normas de Control Interno son:

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades.
- Orientar y unificar la aplicación de control interno en las entidades. Entre los objetivos generales podemos citar: Ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva; satisfacer las obligaciones de responsabilidad (responsabilidad por sus decisiones y acciones), cumplir con las leyes y regulaciones y la salvaguarda de

recursos contra pérdida por desperdicio, abuso, mala administración, errores, fraude e irregularidades. (ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco y ALVAREZ PEDROZA, Alejandro: Presupuesto Público comentado 2012)

### **C. Áreas de las normas de control interno**

Las normas de control interno para el sector público se encuentran agrupadas por áreas y sub-áreas. Las áreas de trabajo constituyen zonas donde se agrupan un conjunto de normas relacionadas con criterios afines. Las áreas previstas son las siguientes:

**Normas Generales de Control Interno.-** Comprenden las normas que promueven la existencia de un control interno sólido y efectivo en las entidades públicas, cuya implementación constituye responsabilidad de los niveles de dirección y gerencia en estas. La combinación de estas normas establece el contexto requerido para un control interno apropiado en cada entidad pública.

#### **Normas de Control Interno para la Administración Financiera Gubernamental.-**

a. Normas de Control Interno para el Área de Presupuesto-Regulan los aspectos claves del control interno relacionado con el sistema de gestión presupuestaria. Consideran como marco de referencia, la legislación en materia presupuestaria y las directivas emitidas por el órgano rector del sistema.

b. Normas de Control Interno para el Área de Tesorería- Están orientadas a identificar los controles básicos en el proceso de tesorería, a fin de que su aplicación proporcione a la administración financiera gubernamental, seguridad razonable sobre el buen manejo de fondos y valores, asegurando la eficiencia en el logro de objetivos institucionales y minimizando los riesgos en la gestión.

c. Normas de Control Interno para el Área de Endeudamiento Público- Se orientan, básicamente, a cautelar la validez y confiabilidad de la información que administra el endeudamiento público, buscando el procesamiento coordinado de operaciones y acciones administrativas efectuadas en sus diferentes etapas.

d. Normas de Control Interno para el Área de Contabilidad- Están orientadas a lograr que la información financiera sea válida y confiable y elaborada con oportunidad. Tales normas buscan que la contabilidad sea un elemento integrador de las operaciones propias de administración financiera, produciendo reportes y estados financieros apropiados y útiles, tanto para la gerencia, como para otros usuarios.

**Normas de Control para el Área de Abastecimiento y activo fijo.-**

Regulan los aspectos relativos al proceso de abastecimiento, así como respecto a los mecanismos de protección y conservación de activos fijos.

**Normas de Control para el Área de Administración de Personal.-**

Están referidas a los mecanismos que utilizan las entidades gubernamentales para la

administración integral de los recursos humanos, a efecto de lograr eficiencia y productividad en el desempeño funcional de sus servidores.

**Normas de Control Interno para Sistemas Computarizados.-** Se dirigen a promover la eficiencia e eficacia en la organización, mantenimiento y seguridad de los sistemas computarizados que procesan la información, que requieren las entidades para el desarrollo de sus actividades.

**Normas de Control Interno para el Área de Obras Públicas.-** Se refieren a los aspectos relacionados con la ejecución de obras públicas, las mismas que se orientan a promover la eficiencia en las actividades propias del proceso de contratación, ejecución, recepción y liquidación de obras y control de las horas por administración directa.

#### **D. Ámbito de aplicación de las normas de control interno**

Las Normas de Control Interno, de acuerdo a la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, establece la aplicación a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces.

En el supuesto que las Normas de Control Interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones el alcance de cada norma. La CGR establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar.

Las citadas normas no interfieren con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limitan las normas dictadas por los sistemas administrativos, así como otras normas que se encuentren vigentes. La aplicación de estas normas contribuye al fortalecimiento de la estructura de control interno establecida en las entidades.

## **1. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

El componente ambiente de control define 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.

Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control.

Contenido:

- 1.1. Filosofía de la Dirección
- 1.2. Integridad y los valores éticos
- 1.3. Administración estratégica
- 1.4. Estructura organizacional
- 1.5. Administración de recursos humanos
- 1.6. Competencia profesional
- 1.7. Asignación de autoridad y responsabilidades
- 1.8. Órgano de Control Institucional.

La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

## **1. NORMAS BÁSICAS PARA EL AMBIENTE DE CONTROL**

### **1.1. Filosofía de la Dirección**

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

## **1.2. Integridad y Valores Éticos**

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

## **1.3. Administración Estratégica**

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

## **1.4. Estructura Organizacional**

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

## **1.5. Administración de los Recursos Humanos**

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y

administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

### **1.6. Competencia Profesional**

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

### **1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

### **1.8. Órgano de Control Institucional**

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

## 2. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos 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.

La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un

componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo.

La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos.

#### Contenido

- 2.1. Planeamiento de la gestión de riesgos
- 2.2. Identificación de los riesgos
- 2.3. Valoración de los riesgos
- 2.4. Respuesta al riesgo.

### **NORMAS BÁSICAS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS**

#### **2.1. Planeamiento de la Administración de Riesgos**

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

## 2.2. Identificación de los Riesgos

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

## 2.3. Valoración de los Riesgos

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

## 2.4. Respuesta al Riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

## Comentarios:

- Una parte crítica de esta etapa es la estrategia de respuesta a los riesgos. Este proceso consiste en la selección de la opción más apropiada en su manejo (evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos) y su debida implementación (a menudo aquellos con niveles de medio y alto riesgo).
- Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su “status quo”.

### **3. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad.

Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión.

#### Contenido

- 3.1. Procedimientos de autorización y aprobación
- 3.2. Segregación de funciones
- 3.3. Evaluación costo-beneficio
- 3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
- 3.5. Verificaciones y conciliaciones
- 3.6. Evaluación de desempeño
- 3.7. Rendición de cuentas
- 3.8. Revisión de procesos, actividades y tareas
- 3.9. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

## **NORMAS BÁSICAS PARA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

### **3.1. Procedimientos de Autorización y Aprobación**

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

### **3.2. Segregación de Funciones**

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

### **3.3. Evaluación Costo-Beneficio**

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

### **3.4. Controles Sobre el Acceso a los Recursos o Archivos**

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

### **3.5. Verificaciones y Conciliaciones**

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

### **3.6. Evaluación de Desempeño**

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

### **3.7. Rendición de Cuentas**

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el

cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

### **3.8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

### **3.9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas**

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

### **3.10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad,

debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

Comentarios:

- ❖ Los controles generales los conforman la estructura, políticas y procedimientos que se aplican a las TIC de la entidad y que contribuyen a asegurar su correcta operatividad. Lo principales controles deben establecerse en:
  - Sistemas de seguridad de planificación y gestión de la entidad en los cuales los controles de los sistemas de información deben aplicarse en las secciones de desarrollo, producción y soporte técnico
  - Segregación de funciones
  - Controles de acceso general, es decir, seguridad física y lógica de los equipos centrales
  - Continuidad en el servicio.

Para la puesta en funcionamiento de las TIC, la entidad debe diseñar controles en las siguientes etapas :

- (i) Definición de los recursos
- (ii) Planificación y organización
- (iii) Requerimiento y salida de datos o información
- (iv) Adquisición e implementación
- (v) Servicios y soporte
- (vi) Seguimiento y monitoreo.

#### **4. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.

##### Contenido

- 4.1. Funciones y características de la información
- 4.2. Información y responsabilidad
- 4.3. Calidad y suficiencia de la información
- 4.4. Sistemas de información
- 4.5. Flexibilidad al cambio
- 4.6. Archivo institucional
- 4.7. Comunicación interna
- 4.8. Comunicación externa
- 4.9. Canales de comunicación.

#### **NORMAS BÁSICAS PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

##### **4.1. Funciones y Características de la Información**

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características

de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

#### **4.2. Información y Responsabilidad**

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

#### **4.3. Calidad y Suficiencia de la Información**

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

#### **4.4. Sistemas de Información**

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo

para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

#### **4.5. Flexibilidad al Cambio**

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

#### **4.6. Archivo Institucional**

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

#### **4.7. Comunicación Interna**

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

#### **4.8. Comunicación Externa**

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

#### **4.9. Canales de Comunicación**

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

### **5. NORMA GENERAL PARA LA SUPERVISIÓN**

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. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada

ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento.

#### Contenido

##### 5.1. Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo

###### 5.1.1. Prevención y monitoreo

###### 5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno

##### 5.2. Normas básicas para el seguimiento de resultados

###### 5.2.1. Reporte de deficiencias

###### 5.2.2. Seguimiento e implantación de medidas correctivas

##### 5.3. Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

###### 5.3.1. Autoevaluación

###### 5.3.2. Evaluaciones independientes.

## **5.1. Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo**

### **5.1.1. Prevención y monitoreo**

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

### **5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno**

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

## **5.2. Normas Básicas Para el Seguimiento de Resultados**

### **5.2.1. Reporte de deficiencias**

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

### **5.2.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas**

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el

seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

### **5.3. Normas Básicas Para los Compromisos de Mejoramiento**

#### **5.3.1. Autoevaluación**

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

#### **5.3.2. Evaluaciones independientes**

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

#### 4.2. MARCO CONCEPTUAL:

**Auditoria.-** Es la investigación, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Entidad. Es el examen realizado por personal calificado e independiente de acuerdo con las Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

**Actividades de Control.-** Políticas y procedimientos que son establecidos y ejecutados para ayudar a asegurar que la selección de la administración de respuestas al riesgo sean llevados a cabo de manera efectiva.

**Administración.-** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**Auditoria de recursos humanos.-** El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

**Autoeficacia.-** Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

**Conocimiento.-** Mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (aprendizaje organizativo). En las organizaciones, con frecuencia queda registrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

**Controles de acceso.-** Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.

**COSO.-** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

**Cultura de control.-** Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto al grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

**Calidad.-** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**Capital humano.-** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

**Clima organizacional.-** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

**Código de ética.-** Declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

**Competencias.-** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo y/o rol determinado en una organización en particular.

**Comportamiento organizacional.-** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**Confiabilidad.-** Método de medición cualitativa que sugiere que los mismos datos deben ser observados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno.

**Control.-** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**Coordinación.-** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

**Cultura organizacional.-** Conjunto de suposiciones, creencias, va/ores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**Desarrollo de la organización.-** Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

**Desarrollo de recursos humanos.-** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

**Diferenciación organizacional.-** Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

**Dirección.-** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**Eficacia.-** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".

**Eficiencia.-** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, "hacer las cosas bien".

**Economía.-** Cantidad requerida (recursos) más nivel razonable de calidad, mas oportunidad y lugar apropiado, al menor costo posible.

**Estrategia.-** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos a largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Ética.-** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto, disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

**Estructura organizacional.-** Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

**Evaluación costo – beneficio.-** Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto. Evaluación de desempeño: proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador

**Gestión.-** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

**Impacto.-** El resultado o efecto de un evento. Puede existir una gama de posibles impactos asociados a un evento. Puede ser positivo o negativo.

**Normas:** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros

**Organigrama:** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

**Planificación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**Proceso:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

**Riesgo de control:** Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno.

**Riesgo de detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el sistema de control interno.

**Riesgo inherente:** Son aquellos que se presentan inherentes a las características del sistema de control interno.

**Riesgo residual:** Riesgo remanente después de haber aplicado una respuesta al riesgo.

**Segregación de funciones:** Separación de funciones entre servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ' persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

**Visión:** Una percepción clara del futuro de una organización

### **4.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION**

#### **4.3.1. HIPOTESIS GENERAL**

La aplicación de las Normas de Control Interno tiene incidencia directa en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

#### **4.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

##### **HIPOTESIS ESPECIFICA N° 1**

Las características del Sistema de Control Interno en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa no son concordantes con las Normas de Control Interno.

##### **HIPOTESIS ESPECIFICA N° 2**

El Sistema de Control Interno Adoptado incide directamente en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

### **4.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

#### **4.4.1. Variable hipótesis general:**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Normas de Control Interno

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Gestión Administrativa

**INDICADORES:**

- Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control, Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno. Guía para la implementación de las Normas de Control Interno.
- Ejecución Presupuestaria Institucional de los periodos 2014 y 2015.
- Documentos de Gestión Institucional.

**4.4.2. Variables hipótesis Especificas:****HIPOTESIS ESPECIFICA 1**

V.I. Normas de Control Interno

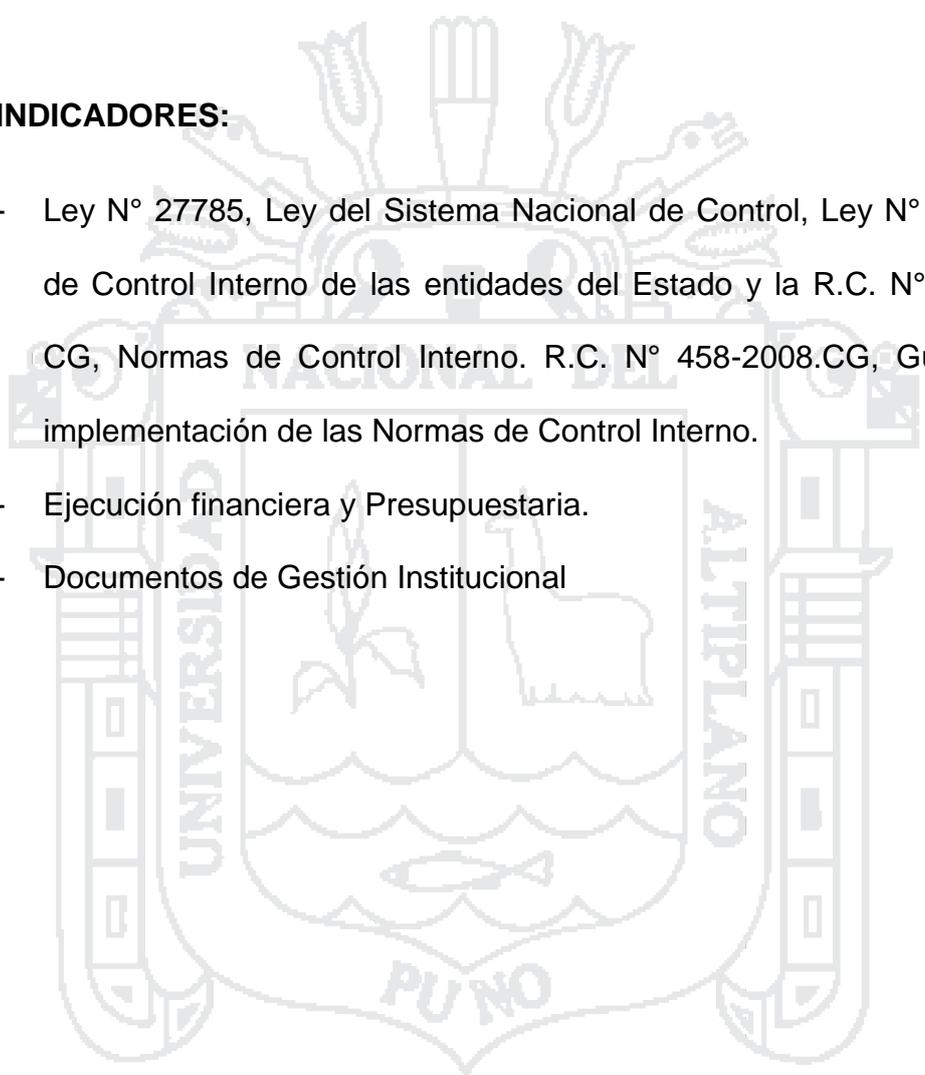
V.D. Características del Sistema de Control Interno

**INDICADORES:**

- Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control, Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno. Guía para la implementación de las Normas de Control Interno.
- Informes de Actividades de cada Sistema Administrativo de los periodos 2014 y 2015
- Ejecución financiera y Presupuestaria.
- Documentos de Gestión Institucional.

**HIPOTESIS ESPECÍFICA 2****V.I.** Sistema de Control Interno**V.D.** Gestión Administrativa**INDICADORES:**

- Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control, Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno. R.C. N° 458-2008.CG, Guía para la implementación de las Normas de Control Interno.
- Ejecución financiera y Presupuestaria.
- Documentos de Gestión Institucional



## CAPITULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. DISEÑO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo de Investigación denominado "Normas de Control interno y su incidencia en la Gestión Administrativa en el ares de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa ", es de tipo descriptivo analítico, orientado a describir las características del Sistema de Control Interno; así como analizar las causas y efectos que produce en la gestión administrativa de la Entidad.

##### 3.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño utilizado en la Investigación es de dos tipos: El Diseño No experimental, mediante el cual se ha caracterizado y evaluado el nivel de implementación de las Normas de Control Interno y su incidencia en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, y El Diseño Cuasi Experimental, considerando que desde la definición de las hipótesis se han estructurado utilizando variables dependientes e independientes, las que pretenden explicar causas y efectos. Este diseño no pretende manipular y controlar las variables, mas bien de explicar sus relaciones

### 3.1.2. METODOS DE INVESTIGACION:

Los Métodos de Investigación utilizados fueron los Métodos Deductivo, Inductivo y Descriptivo.

**3.1.2.1. MÉTODO DEDUCTIVO:** El que nos ha permitido establecer la relación causa efecto, ya que va de lo general a lo particular. La aplicación de este método en la investigación permitió identificar las características del Sistema de Control Interno y su incidencia en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local.

**3.1.2.2. MÉTODO INDUCTIVO:** Este método parte de casos particulares para llegar a conclusiones generales de los fenómenos a las Leyes, mediante este método se analizó cada una de las deficiencias encontradas en el Sistema de Control para relacionarlas con las Normas establecidas, a efecto de generar Conclusiones y Recomendaciones, como parte del presente trabajo de Investigación.

**3.1.2.3. MÉTODO DESCRIPTIVO:** Este método se constituye como el conjunto de procedimientos, que permite el acopio de información sobre un hecho real y actual, tendiente a una interpretación correcta. El indicado método se lleva a cabo mediante la recolección de datos actuales a fin de analizarlos y determinar su incidencia.

Este método permite describir las características del Sistema de Control Interno y su relación con la Normas de Control Interno, así como

determinar el nivel de gestión administrativa de la Unidad de gestión Educativa Local.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1. POBLACION:**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha determinado como población la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, específicamente en el marco de la Ley de la Administración Financiera del Estado (Oficina de Contabilidad, Oficina de Presupuesto, Oficina de Tesorería, personal y la Oficina de Abastecimiento)

### **3.2.2. MUESTRA:**

Se determinó la muestra no probabilística intencionada. Para lo cual la muestra para el Trabajo de investigación está dada a los trabajadores y funcionarios y servidores del área de Administración, donde se encuentra información contable así como administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

## **3.3. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACION Y CONTRASTACION DE HIPOTESIS**

### **3.3.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se hizo uso de las siguientes técnicas:

## **INVESTIGACION DOCUMENTAL**

Esta técnica se utilizó en el análisis documental, la misma que consistió en la revisión y análisis de los documentos de gestión y el archivo documentario, a fin de conocer los objetivos y metas de la entidad.

## **APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

Los Cuestionarios de Control Interno, se aplicó a los Funcionarios y servidores del área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, los mismos que consisten en la estructuración de preguntas con dos posibilidades de respuestas que son:

SI : Afirmativo

NO : Negativo

Asimismo, se efectuó entrevistas a los funcionarios y servidores, con la finalidad de conocer aspectos relevantes en cuanto a la implementación del Sistema de Control Interno en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

## **OBSERVACION DIRECTA**

La Observación es otra técnica que se utilizó en el presente trabajo de investigación con la finalidad de validar la información obtenida como respuesta de los Cuestionarios de Control Interno.

### 3.3.2. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos en el presente trabajo de Investigación, se dio tomando en cuenta los siguientes aspectos:

#### **TRATAMIENTO ESTADISTICO**

El procesamiento de los datos obtenidos en el trabajo de Investigación se dio mediante técnicas básicas de la ESTADISTICA PARAMETRICA (Promedios aritméticos) y para el procesamiento de los datos se utilizaron herramientas informáticas como: MS Excel para la tabulación y la presentación de los Cuadros Estadísticos correspondientes.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

El análisis e interpretación de datos en el Trabajo de Investigación se ven ilustrados mediante Cuadros estadísticos y gráficos. Cabe señalar que el análisis e interpretación de datos se dio en comparación a las Normas Básicas de Control Interno dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, las mismas que han permitido conocer el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa.

**INSTRUMENTOS DE MEDICION:**

Para evaluar los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se tuvo en cuenta dos aspectos fundamentales, los mismos que se detallan a continuación:

- **Aspectos Cuantitativos:**

Para cuantificar los porcentajes en los Cuestionarios de Control Interno sobre los componentes de las Normas de Control Interno se utilizó el siguiente criterio:

$$\% = \sum N * 100 / Frecuencia$$

Donde:

N es 0, cuando la respuesta es negativa

N es 1, cuando la respuesta es positiva

Frecuencia es el número total de respuestas

El porcentaje total de cada componente de las Normas de Control Interno, es el promedio normal de sus componentes.

Respecto al indicador de eficacia del gasto (IEG)

Respecto del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

$$EIG(PIA) = \frac{\text{Monto de la Ejecucion Presupuestaria de Egresos}}{\text{Monto del Presupuesto Institucional Apertura}}$$

Respecto del Presupuesto Institucional Modificado (PIM)

$$EIG(PIM) = \frac{\text{Monto de la Ejecucion Presupuestaria de Egresos}}{\text{Monto del Presupuesto Institucional Modificado}}$$

- **Aspectos Cualitativos:**

Para la evaluación de los niveles de implementación del Sistema de Control Interno de acuerdo de las Normas de Control Interno de acuerdo a las Normas de Control Interno se ha utilizado los siguientes parámetros:

**CUADRO N° 2**

**TABLA DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

PORCENTAJE	NIVEL
0	NO IMPLEMENTADO
	EN PROCESO
1-40	Deficiente
41-80	Regular
81-100	IMPLEMENTADO

Fuente: Elaboración Propia

Los porcentajes de cada componente del Sistema de Control Interno vinculado con los parámetros han permitido caracterizar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

## CUADRO N° 3

## ESCALA DE MEDIDA CUALITATIVA DE INCIDENCIA

CATEGORIA	DEFINICION	VALORACION
<b>DESASTROSO</b>	Si el hecho tiene alto impacto o efecto sobre la entidad	<b>3</b>
<b>MODERADO</b>	Si el hecho tiene medio impacto o efecto en la entidad	<b>2</b>
<b>LEVE</b>	Si el hecho tiene bajo impacto o efecto en la entidad	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia



## **CAPITULO IV**

### **CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION**

#### **4.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa de la provincia de Lampa, Conocida como "La Ciudad Rosada" o "Ciudad de las 7 Maravillas", está ubicada en el Departamento de Puno al sur este del Perú, es capital de la Provincia de Lampa integrada al departamento de Puno. Se encuentra a una Altitud de 3.927 metros sobre el nivel del mar. Está conformado por 10 distritos; Lampa, Cabanilla, Calapuja, Nicasio, Ocuwiri, Palca, Paratía, Pucará, Santa Lucía y Vila Vila.

##### **4.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Lampa desde tiempos remotos, perteneció a la cultura Tiahuanaco, en tiempo de los incas Lampa estaba situado en el Coyasuyo, habitado por los collas. El 25 de Julio de 1678, el Jesuita Francisco Goyzueta por orden de la

Corona de España el Rey Carlos II fundó la ciudad de Lampa con el nombre de “Santiago de Lampa”, como queda evidenciado en un documento del siglo XVII.

El territorio de Lampa desde 1542 a 1772 perteneció al virreinato de Buenos Aires junto con los corregimientos de Azángaro, Carabaya, Chucuito y Huancané, pero seguía perteneciendo a la jurisdicción eclesiástica del obispado del Cusco. En 1787, Lampa perteneció a la audiencia del Cusco de acuerdo a la real cédula del 3 de mayo. Además la división administrativa se hizo en intendencias y éstos en partidos. La intendencia de Puno, comprendía cinco partidos que eran. Lampa, Azángaro, Carabaya, Chuchito y Huancané el partido de Lampa comprendía 14 pueblos, y estos fueron, Pucará, Ayaviri, Umachiri, Orurillo, Nuñoa, Macarí, Lampa, Caracoto, Cabanilla, Vilque, Cabana, Juliaca, Atuncolla y Santa Rosa.

Con el advenimiento de la república, Lampa fue creada como provincia del departamento de Puno. Por el libertador Don Simón Bolívar por decreto dictatorial del 21 de junio de 1825, de otro lado ha sido declarada benemérita la Provincia de Lampa y Leal Villa su capital; dado por Ley del 04 de junio de 1928, declarada ciudad por Título conferido por Ley de fecha 24 de Diciembre de 1870, y denominada Ciudad Monumental por Título dado por Ley Nro. 2900 del 28 de diciembre de 1972.

#### 4.1.2. LIMITES

NORTE	:	Provincias de Melgar Y Azangaro
SUR	:	Provincia de San Román
SUR-OESTE:		Provincia de Caylloma, departamento de Moquegua
ESTE	:	Provincias de Azangaro y San Román

OESTE : Provincia de Espinar y Canas departamento del Cusco  
**4.1.3. GEOGRAFÍA**

La provincia de Lampa tiene una densidad de 409,6 hab/km<sup>2</sup> distribuidos entre distritos, comunidades campesinas, centros poblados y parcialidades. Su ubicación geográfica pertenece a la región Suni a 3,900 m.s.n.m. Y a más de 5,000 m.s.n.m. Comprendido en el ramal denominado altos de Lampa.

#### **4.1.4. UBICACIÓN**

Lampa, se encuentra al pie del cerro calvario, rodeada por los de más cerros que ostentan una maravillosa flora de queñuales y pajonales, flanqueada por las lagunas Pucacocha y Livichaco.

#### **IMAGEN N° 01**

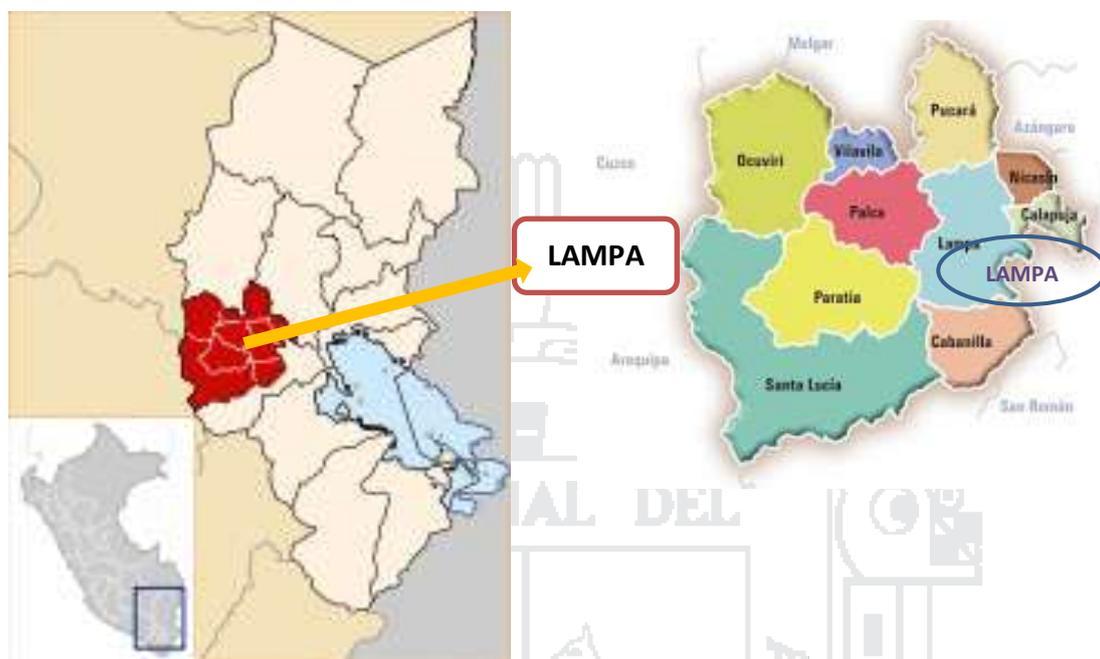
#### **Ubicación del Departamento de Puno**



Fuente: Wikipedia – Localización del Departamento de Puno

## IMAGEN N° 02

## Ubicación de la Provincia de Lampa



Fuente: Wikipedia – Localización de la Provincia de Lampa

**4.1.5. CLIMA:**

En invierno, es frígido con heladas intensas, durante los meses de mayo, junio, julio y agosto, en este último con fuertes vientos. En primavera, es suave y templado, durante los meses de setiembre, octubre y noviembre. En el resto del año, de diciembre, enero, febrero, marzo y abril, es lluvioso, con granizadas y nevadas. Área Cordillera, con altitudes superiores a 4.200, lugar donde las vicuñas, tarucas y suris viven en su estado silvestre.

**4.1.6. LUGARES TURÍSTICOS.**

Lampa conocida cariñosamente como "La ciudad de las siete maravillas". Fue llamada así por sus peculiares construcciones como: la iglesia sin torre, el puente sin río, el estadio sin concurrentes, el hospital sin enfermos,

la cárcel sin presos y la plaza de toros sin dichos animales. Pero con el paso del tiempo estos fueron cambiando.

La iglesia de Santiago Apóstol fue declarada como monumento nacional por ley N° 9342 el 20 de febrero de 1941, pero su construcción data de los años 1675 y 1685. La capilla de Santiago Apóstol es otro atractivo, ubica dentro del templo que lleva el mismo nombre. Del púlpito, se dice que es semejante al de San Blas de Cusco. El Cristo de Cuero es una imagen excepcional de Jesucristo y se cree que solo hay dos de este material en el mundo, uno en Pamplona (España) y otro en Lampa. La capilla de la Piedad, ubicada en el templo Santiago Apóstol, esta escultura única en el mundo fue traída gracias a la gestión del ing. Enrique Torres Belón, y tiene la siguiente leyenda. Esta réplica fue tomada de la obra original de Miguel Ángel Buonarroti, con permiso de la archipretura de la basílica vaticana, en agosto de 1960 y por ese hecho, a la iglesia de Lampa se le llama también "La Sixtina de América". Rodeando a la ciudad de Lampa, se encuentran el bosque de queñuales de Tusini, la cueva de Lenzora en cuyo interior hay más de 40 pinturas rupestres y el único criadero de chinchillas del país, animal originario de los Andes peruanos. El puente colonial es uno de los más bellos de la región, construido en 1845 en piedra con revestimiento de sillares, constituyó un alarde técnico en su ejecución arquitectura del altiplano peruano, Ramón Gutiérrez y otros 1878, tiene 4 metros de ancho, por 77.5 metros de largo, tiene tres arcos construidos de piedra y calicanto. La cueva de Lenzora, la fortaleza de Lamparaquen, la fortaleza de Pukarani, museo Kampac, la catarata de Vilavila, atractivos

arquitectónicos, culturales e histórico religiosos, casonas arquitectónicas y Otros atractivos culturales y naturales (cataratas, vegetación y lagunas).

## **4.2. ÁMBITO DE ESTUDIO.**

### **4.2.1. UBICACIÓN**

La Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa es una instancia de ejecución descentralizada que depende de la Dirección Regional de Educación de Puno (DRE-Puno), que coordina labores y funciones con las entidades educativas asignadas, ubicado en Jr. San Roman N° 121, en Lampa.

### **4.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **4.2.1. ANTECEDENTE INSTITUCIONAL**

El Ministerio de Educación en 1,935 por Ley N° 8124, crea las Direcciones Departamentales de Educación, mientras que la administración de servicios se centraliza en el Ministerio de Educación.

Por D. L. N° 14209, se regionaliza educativamente el País en cuatro Direcciones Regionales de Educación.

Por R. M. N° 546-72-ED, se crea la zona de Educación N° 73 con sede en la ciudad de Juliaca, como órgano desconcentrado del Ministerio de Educación cuyo ámbito jurisdiccional abarcó las provincias de: San Román, Huancané, Sandía y Lampa adicionándose organizacionalmente los núcleos educativos comunales que se ubicaron en áreas rurales, incidiendo en opciones técnicas y agropecuarias, estuvieron facultados

para administrar sus recursos, contaron con cierta autonomía en relación al Ministerio de Educación, esto posibilitó elevar el nivel cultural y educativo en áreas rurales, con la posterior sustitución por Supervisiones Educativas se cortó estas experiencias positivas.

En el año 1986 en mérito al D.S. 012-86-ED, se crean las Unidades de Servicios Educativos (USEs) en sustitución de las Zonas de Educación a nivel de todo el País.

Es así que, teniendo como sede la capital de la Provincia de Lampa, se crea la Unidad de Servicios Educativos de Lampa, a través de la R.M. N° 818-88-ED de fecha 11 de octubre de 1988.

En merito a la R.M. N° 589-93-ED, la Dirección Regional de Educación Puno, sufre una reestructuración, por lo que se emite la R.D.N° 1368-95-DREP, por el cual se dispone la desactivación de la USE Lampa y en su reemplazo entra en funcionamiento el Área de Desarrollo Educativo de Lampa.

Por Resolución Suprema N° 203-2002-ED, se aprueba el ámbito jurisdiccional, la organización interna y el cuadro para la asignación de personal de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa. Luego de haber realizado gestiones ante las instancias superiores, la Dirección Regional de Educación Puno emite la R.D.N° 9781-DREP, con fecha 01 de octubre del año 2003, el mismo que desactiva el Área de Desarrollo Educativo Local de Lampa e instala la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

La Resolución Ejecutiva Regional N° 335-2013-PR-GR PUNO de fecha 07 de agosto del año 2013 formaliza el funcionamiento de la Unidad Ejecutora 312 –UGEL Lampa, creada presupuestalmente por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas

#### **4.3. MISIÓN**

Ser una organización educativa, innovadora, con procesos de gestión de alta calidad en la prestación de servicios educativos con una administración eficiente y eficaz logrando el desarrollo cultural, científico, humanista y productivo que genere calidad de vida en la Provincia de San Román en armonía con la cosmovisión andina.

#### **4.4. VISIÓN**

Al 2018; Nuestros estudiantes, descendientes de la cultura Pukara e Inka, reciben una educación enfocada en el desarrollo humano; inclusiva, pertinente, intercultural ecológica, investigadora, creativa y emprendedora; con maestras y maestros comprometidos con su labor educativo, haciendo uso de diversos recursos tecnológicos; con la participación activa de los padres de familia, autoridades y sociedad civil; logrando estudiantes líderes, críticos, creativos y con valores que aporten al desarrollo de nuestra provincia.

#### 4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

- Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios de saneamiento básico, educación, salud y nutrición, priorizando la atención a la población menos favorecida como soporte del desarrollo provincial.
- Brindar una educación holística, inclusiva pertinente, intra e intercultural, ecológica, investigadora, creativa y emprendedora; haciendo uso de recursos tecnológicos.
- Fortalecer la buena práctica docente con maestras y maestros idóneos comprometidos con su labor educativa.
- Impulsar la buena gestión institucional y administrativa para la mejora, mantenimiento de la infraestructura y equipamiento de las instituciones.
- Promover la participación articulada y activa de los padres y madres de familia, autoridades y sociedad civil.
- Apoyar y ejecuta las acciones de carácter multidisciplinario vinculada a la gestión educativa.
- Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de la Educación Básica, priorizando las zonas de menor desarrollo relativo, áreas rurales y de frontera, garantizando una formación integral y dotando de material educativo a los docente y alumnos.
- Posibilidad que los adolescentes y jóvenes alcancen una formación integral que permita la consecución de logros de aprendizaje y una salida formación en valores.
- Garantizar la calidad de servicio educativo en los centros de educación técnico productiva, ocupacional y centro educativos especiales

#### 4.6. FINES

Son fines de la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa

- a) El desarrollo integral del educando mediante la presentación de servicios educativos, brindados con equidad, satisfaciendo pertinentemente las necesidades educativas del ámbito territorial.
- b) El fortalecimiento de la gestión en cada centro o programa educativo, estableciendo formas de participación de la comunidad en acción de desarrollo de la educación, ciencia y tecnología, cultura, recreación y deporte.
- c) El establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz, que garantice una adecuada descentralización, la evaluación efectiva de sus avances y resultados e instaure mecanismos de vigilancia y control ciudadano.
- d) Evaluar, supervisar las acciones educativas, culturales, deportivas y recreacionales en coordinación con los órganos respectivos.
- e) Apoyar la capacitación docente en forma permanente.
- f) Difundir y evaluar la aplicación de normas técnico-pedagógica y cultural.

#### 4.7. ESTRUCTURA ORGANICA

La Unidad de Gestión Educativa de Lampa, según el Decreto Supremo N° S-2002-ED, presenta la siguiente estructura organizacional:

**A.- ÓRGANO DE DIRECCIÓN**

- Director de Programa Sectorial II.
- Abogado
- Especialista Administrativo I.
- Técnico Administrativo I.
- Secretaria II.

**B.- ÓRGANOS DE LÍNEA****ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- Jefe del área de Gestión Pedagógica.
- Especialista en Educación Inicial – Especial.
- Especialista en Educación Primaria.
- Especialista en Educación Tutoría y Prevención.
- Especialista en Educación Lógico Matemático.
- Especialista en Educación Desarrollo Ambiental.
- Especialista en Educación Desarrollo Social.
- Especialista en Educación Comunicación Integral.
- Especialista en Educación TIC.
- Especialista en Educación Ocupacional y Adultos.
- Especialista en Educación Alfabetización.
- Especialista en Educación EBI – Rural.
- Especialista en Educación Recreación y Deporte.
- Asistente en Servicio de Educación y Cultura.
- Secretaria.

**C. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

- Director Sistema Administrativo II.
- Planificador I.
- Especialista en Racionalización I.

- Especialista en Finanzas I.
- Secretaria I.

#### **D.- ÓRGANO DE APOYO**

##### ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

- Director de Sistema Administrativo.
- Contador I.
- Tesorero I.
- Especialista Administrativo I – Abastecimiento.
- Especialista Administrativo I – Personal.
- Especialista Administrativo I – Remuneración y pensiones.
- Analista de Sistemas PAD – Cómputo.
- Técnico Administrativo I – Mów. Personal.
- Técnico Administrativo I – Escalafón.
- Técnico Administrativo I – Abastecimiento.
- Técnico Administrativo I – Patrimonio.
- Operador PAD I.
- Secretaria I.
- Chofer I.
- Trabajador de Servicios II.

#### **E.- ÓRGANO DE CONTROL**

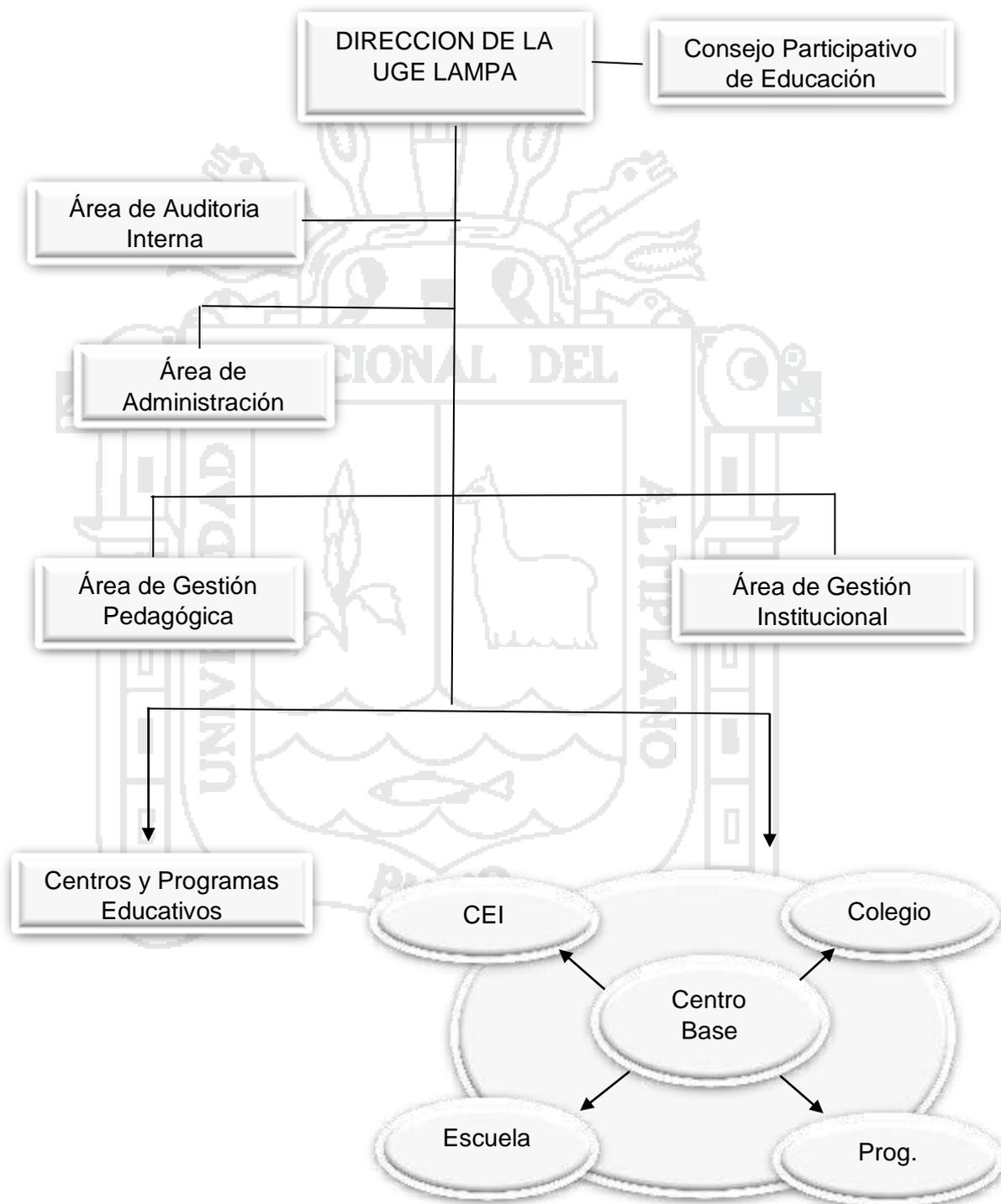
##### ÁREA DE AUDITORIA INTERNA

- Auditor I.
- Secretaria I.

4.8. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

ESQUEMA 01

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Plan Operativo Institucional 2015 UGELL  
 Elaborado por: El ejecutor

#### **4.9. AREA DE ADMINISTRACION (ORGANO DE APOYO)**

El órgano de Apoyo es responsable de la Administración y Desarrollo del Potencial Humano y de la Administración Financiera, así como de los Bienes y Servicios de la UGEL – Lampa.

La oficina de administración es la dependencia encargada de organizar, ejecutar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las acciones administrativas financieras y presupuestales de la UGEL SR- Lampa. Esta bajo la responsabilidad de un profesional de la especialidad y dedicación exclusiva.

La oficina de administración cuenta con las unidades de contabilidad, tesorería, abastecimiento, patrimonio, personal, remuneraciones y pensiones.

#### **UNIDAD DE CONTABILIDAD**

Depende de la Jefe de la Oficina de Administración y sus funciones son las siguientes:

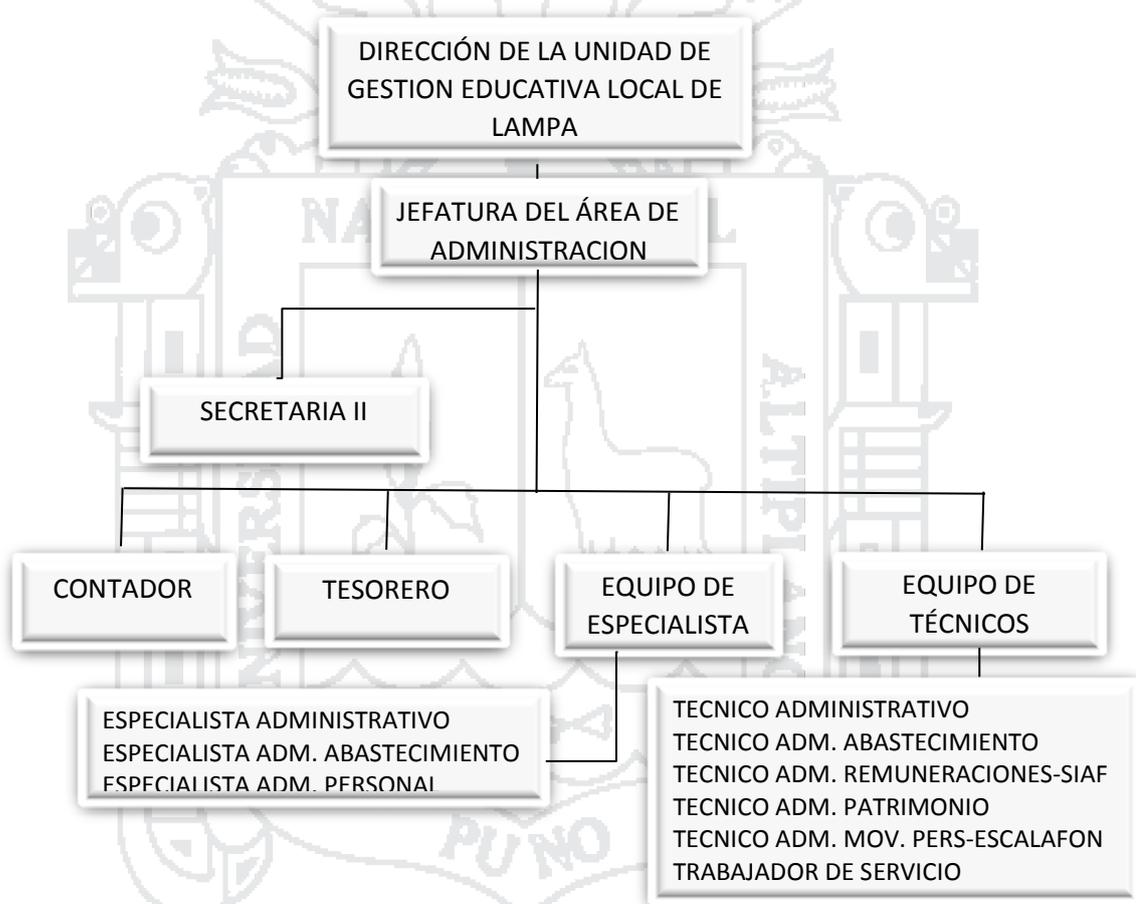
- A. Visar los comprobantes de pago, previa revisión de la documentación sustentatoria.
- B. Revisar y firmar las informaciones de Recursos Directamente Recaudados por las Unidad de Gestión Educativa Local e Institutos Superiores y Centros de Producción.
- C. Elaborar el balance general (1'1), Estado de Gestión (1'2 ), Estado de cambios en patrimonio neto (fJ), estado de Flujo de Efectivo (f 4), balance constructivo (HT y Estados Presupuestarios como balance de ejecución Presupuesto (AP-1) Estados de fuentes y usos de fondos (A1)
- D. Realizar sorpresivamente el arqueo de Caja de fondos y valores conjuntamente con el Jefe de Administración.

- E. Realizar sorpresivamente el arqueo de caja de fondos y valores.
- F. Visar y firmar la rendición de cuenta documentado – encargos preparado por el tesorero.
- G. Elaborar el avance de gastos por partidas específicas de fondos del Tesoro Público y Recursos Directamente Recaudados en Coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas si se tiene modificaciones por ampliación presupuestal.
- H. Revisar y visar la afectación presupuestal de las órdenes de compra y órdenes de servicio.
- I. Revisar y visar el control interno previo y concurrente de la formulación de comprobantes de pago, cheques por girar y pago del presupuesto de operación, tesoro público, inversiones, proyectos especiales recursos propios y otros encargos.
- J. Revisar, firmar la información Contable de Tesorería, Abastecimiento y Presupuesto de la Unidad Ejecutora.
- K. Realizar verificación semestral del muestreo de la existencia del almacén frente al kardex de existencia valoradas y presentar el informe respectivo para legalizar libros auxiliares de las UGEs y Centros Educativos del ámbito de la Dirección Regional.
- L. Presentar balance general, Estados de Gestión, notas explicativas a los estados financieros cedulas de ajuste a los estados financieros por efectos de inflación, balance de ejecución de presupuesto, estado de fuente y uso de fondos.

**4.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL EQUIPO DE ADMINISTRACION (ORGANO DE APOYO) DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LAMPA**

**ESQUEMA 02**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL EQUIPO DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LAMPA**



Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa. MOF  
Elaborado por: El ejecutor

## **CAPITULO V**

### **EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo “EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS”, se presentaran los resultados de la investigación realizada, al mismo tiempo se expondrá, analizara, evaluara e interpretara los resultados alcanzados en el presente trabajo de investigación.

#### **5.1. DESCRIBIR LAS CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL – LAMPA.**

Para alcanzar el primer objetivo específico, en el que se PROPONE DESCRIBIR LAS CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL – LAMPA., se ha elaborado un diagnostico el cual comprendió la recopilación y acopio de información mediante cuestionarios.

### 5.1.1. Recopilación y Acopio de Información Mediante Cuestionarios.

Para lograr el primer objetivo específico se cumplió con la elaboración de cuestionarios en función a los cinco componentes del Sistema de Control Interno y sus factores como base fundamental para adquirir conocimiento sobre la respuesta de Control Interno a los funcionarios y servidores civiles; el modelo de cuestionario se presenta en el **Anexos N° 01 al 05.**

### 5.1.2. Resultado de los Cuestionarios de las Normas de Control Interno.

El resultado que se obtenía con aplicación de la Guía para la Implementación de las Normas de Control Interno de las entidades del estado, aprobado por la contraloría general de la república mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG Normas de Control Interno, se procedió a elaborar los cuestionarios en forma de encuestas con sus alternativas de respuesta, los mismos que han sido entregados, evaluados y analizados.

Los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios en base a las normas de control interno se encuentran expresados en los siguientes cuadros.

#### ❖ RESPECTO A LA NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

La implementación de la Norma General para el Componente Ambiente de Control en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, tiene como objetivo definir el establecimiento del 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. Por lo que para caracterizar el indicado componente se ha procedido a evaluar teniendo en cuenta sus principales Normas Básicas. Tal como se muestra en el Cuadro siguiente:

**CUADRO N° 04**

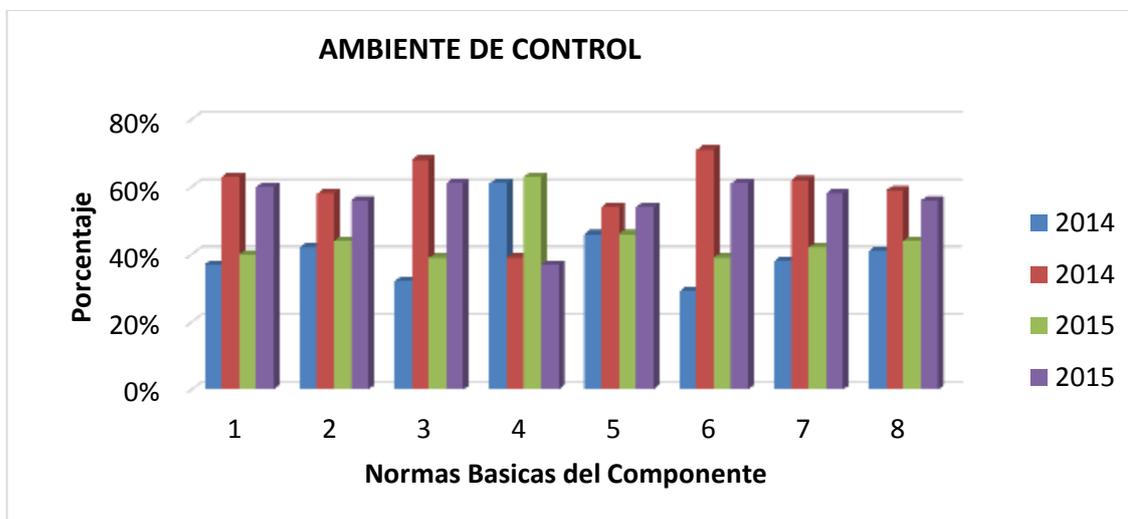
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION  
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE			
	2014		2015		TOTAL	2014		2015	
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
1.-Filosofía y estilo de la dirección	15	25	16	24	40	37%	63%	40%	60%
2.-Integridad y Valores Éticos	17	23	18	22	40	42%	58%	44%	56%
3.-Administración Estratégica	10	20	12	18	30	32%	68%	39%	61%
4.-Estructura Organizacional	18	12	19	11	30	61%	39%	63%	37%
5.-Administración de los Recursos Humanos	18	22	18	22	40	46%	54%	46%	54%
6.-Competencia Profesional	9	21	12	18	30	29%	71%	39%	61%
7.-Asignación de autoridad y responsabilidad	8	12	8	12	20	38%	62%	42%	58%
8.-Órgano de Control Institucional.	12	18	13	17	30	41%	59%	44%	56%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>153</b>	<b>116</b>	<b>144</b>	<b>260</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>		<b>260</b>		<b>260</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta Realizado según el Anexo N°1  
Elaborado por: El Ejecutor

GRAFICO N° 01

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION  
 COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL



Leyenda:

- 1 Filosofía y estilo de la Dirección
- 2 Integridad y Valores Éticos
- 3 Administración Estratégica
- 4 Estructura Organizacional
- 5 Administración de los Recursos Humanos
- 6 Competencia Profesional
- 7 Asignación de autoridad y responsabilidad
- 8 Órgano de Control Institucional

Fuente: En Base al Cuadro N° 4

Elaborado por: El Ejecutor

Como resultado de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno **(Anexo N° 1)** a los funcionarios y servidores civiles del área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, referido a la Norma General para el componente Ambiente de Control para el año 2014 se obtuvieron 260 respuestas de las cuales 107 son afirmativas y 153 son negativas que representan el 41% y 59%, respectivamente; y para el año 2015

se obtuvieron 260 respuestas de las cuales 116 son afirmativas y 144 son negativas que representan el 59% y 55%, respectivamente.

Este resultado, nos indica que la Norma General para el componente Ambiente de Control como parte del Sistema Control Interno en la Ugel se encuentra EN PROCESO de Implementación y es REGULAR.

Los resultados alcanzados a nivel de las Normas básicas de la Norma General para el Componente Ambiente de Control, se describen a continuación:

- **Filosofía y Estilo de la Dirección**, respecto al nivel de implementación de la indicada norma se muestra que en el periodo 2014 de 40 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 15 son afirmativas y 25 son negativas, que representan el 37% y 63%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 40 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración, 16 son afirmativas y 24 son negativas, que representan el 40% y 60%, respectivamente

Esta situación nos indica que la Alta Dirección, entre ellos el funcionario responsable no demuestran su compromiso con el control interno de manera formal; y la consiguiente implantación e implementación del control interno dentro del área de administración de la Ugel. Sin embargo, personal administrativo de la entidad ha recibido charlas de Control Interno, las mismas que pueden permitir interiorizar la magnitud de la importancia que tiene el control interno dentro de la entidad. En suma, las acciones que se vienen realizando tienden a crear un

ambiente favorable y de limitado apoyo que permita la implementación del Sistema de Control interno.

- **Integridad y Valores Éticos**, respecto al nivel de implementación de la indicada norma se muestra que en el periodo 2014 de 40 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 17 son afirmativas y 23 son negativas, que representan el 42% y 58%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 40 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración, 18 son afirmativas y 22 son negativas, que representan el 44% y 56%, respectivamente.

Lo que demuestra que la Ugel no ha desarrollado normas de conducta y estilos de gestión, basados en principios y valores éticos, las mismas que deberían estar plasmadas en un documento denominado Código de Ética Institucional, con el que debe contar todo trabajador y funcionario de la Entidad, en cumplimiento a la Ley del Código de Ética de la Función Pública N° 27815 en su Capítulo II Principios y Deberes Éticos del Servidor Público, artículo 6° Principios de la Función Pública en su numeral 2°, en el que señala: *"PROBIDAD, actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenido por sí o por interpósita personal"*, numeral 3° en el que señala: *"EFICIENCIA. Brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo procurando una capacitación sólida y permanente"*.

- **Administración Estratégica**, respecto al nivel de implementación de la indicada norma se muestra que en el periodo 2014 de 30 respuestas

obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 10 son afirmativas y 20 son negativas, que representan el 32% y 68%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 30 respuestas obtenidas 12 son afirmativas y 18 son negativas, que representan el 39% y 61%, respectivamente.

Lo que demuestra que la Ugel cuenta con un Plan Estratégico, sin embargo el indicado documento no se encuentra debidamente actualizado, ya que dicho Plan Estratégico corresponde al periodo 2011 - 2012.

- **Estructura Organizacional**, respecto al nivel de implementación de la indicada norma se muestra que en el periodo 2014 de 30 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 18 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 61% y 39%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 30 respuestas obtenidas 19 son afirmativas y 11 son negativas, que representan el 63% y 37%, respectivamente.

Lo que demuestra que la Ugel cuenta con los documentos de gestión Institucional los mismos que no se encuentran debidamente actualizados y formulados de acuerdo a la normatividad vigente, tal como se muestra a continuación:

- ✓ **Reglamento de Organización y Funciones - ROF**, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 011-2009 de fecha 13.Ago.2009; documento de gestión que no fue actualizado en concordancia a lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, en el que se aprueban los lineamientos para la elaboración y aprobación del

Reglamento de Organización y Funciones por parte de las entidades de la Administración Pública. Cuya finalidad es adecuar la estructura Orgánica de la entidad de acuerdo a los criterios de diseño y estructura de la Administración Pública que establece la Ley N° 27658 - Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, a fin de priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos e identificar las responsabilidades específicas de las entidades públicas y sus unidades orgánicas, asignadas por el ordenamiento jurídico aplicable en cada caso. Cabe señalar que el Reglamento de Organización y Funciones de la Ugel no ha sido actualizado a la fecha y se sigue utilizando el ROF del año 2009.

- ✓ **Manual de Organización y Funciones - MOF**, en este documento se describen las funciones específicas a nivel de Cargo o Puesto de Trabajo, las cuales han sido desarrollados a partir de la Estructura Orgánica (según el Decreto supremo No. 01 S-2002-ED) y Funciones Generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad. Es de precisar que este documento se encuentra debidamente actualizado de acuerdo a la normatividad vigente.
- **Administración de los Recursos Humanos**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 y 2015 de 40 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 18 son afirmativas y 22 son negativas, que representan el 46% y 54%, respectivamente.

Lo que demuestra que la Ugel no ha implementado de manera adecuada una administración de los recursos humanos mediante el establecimiento de políticas, procedimientos y mecanismos de control de manera que garanticen el desarrollo profesional y aseguren la transparencia, eficacia y vocación de servicio de la comunidad. Pese a que de manera esporádica se efectúan cursos y talleres de capacitación y sensibilización para el personal administrativo de la Ugel Asimismo, no se ha implementado de manera efectiva un Registro para denuncias en casos de nepotismo como un Mecanismo de Control, tal como lo establece el Artículo 4-A del Reglamento de la Ley N° 26771 incorporado mediante Decreto Supremo N° 034-2005-PCM en el que señala: *"Corresponde al Órgano de la Administración de cada entidad recabar una declaración jurada de toda persona que ingrese a prestar servicios, independientemente de su Régimen Laboral o contractual, por la que consigne el nombre completo, grado de parentesco o vínculo conyugal y la oficina que eventualmente presten servicios sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad o su conyugue en la misma entidad"*.

- **Competencia Profesional**, respecto al nivel de implementación de esta norma se obtiene que en el periodo 2014 de 30 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 9 son afirmativas y 21 son negativas, que representan el 29% y 71%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 30 respuestas obtenidas 12 son afirmativas y 18 son negativas, que representan el 39% y 61%, respectivamente.

Lo que evidencia que la Ugel no ha implementado de manera efectiva un Plan de Capacitación, herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que contribuya a mejorar la calidad de los servicios brindados. La implementación de un Programa de Capacitación para el Personal Administrativo de la Ugel constituye una estrategia fundamental para lograr los objetivos institucionales. Es preciso señalar, que la Capacitación que se brinda al Personal Administrativo de la Ugel y que se da de manera eventual, no se caracteriza por tener un efecto multiplicador, es decir los trabajadores que son capacitados no comparten sus experiencias adquiridas en dichos eventos con el personal de la entidad.

- **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 8 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 42% y 58%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 9 son afirmativas y 11 son negativas, que representan el 42% y 56%, respectivamente.

Evidenciándose que los Responsables de la entidad no asignan a sus trabajadores el cumplimiento de sus deberes funcionales mediante algún documento que acredite que dicho servidor está encargado de realizar una determinada función, la misma que debe ser cumplida con responsabilidad y decisión, asimismo no se efectúa una adecuada

difusión del Reglamento y Manual de Organización y Funciones de la entidad.

- **Órgano de Control Institucional**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 30 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 12 son afirmativas y 18 son negativas, que representan el 41% y 59%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 30 respuestas obtenidas 13 son afirmativas y 17 son negativas, que representan el 44% y 56%, respectivamente.

Lo que demuestra que la ejecución de actividades de Control Interno a cargo de la correspondiente Unidad Orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional se limita a evaluar los procesos de control vigentes, mas no participa en la identificación de necesidades u oportunidades de mejora en los demás procesos de la entidad. Cabe señalar que los responsables de dicha Unidad son designados por la misma Dirección de la Ugel, cuando deberían ser designados por la Contraloría General de la Republica para poder llevarse de manera eficiente la implementación de las Nomas de Control Interno.

#### ❖ RESPECTO A LA NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS:

La implementación de la Norma General para el Componente Evaluación de Riesgos en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, abarca el proceso de identificación, administración 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. Por lo que para caracterizar el Control Interno en la Ugel se ha procedido a evaluar el Componente Evaluación de Riesgos teniendo en cuenta las principales Normas Básicas de la indicada norma. Tal como se muestra en el Cuadro siguiente:

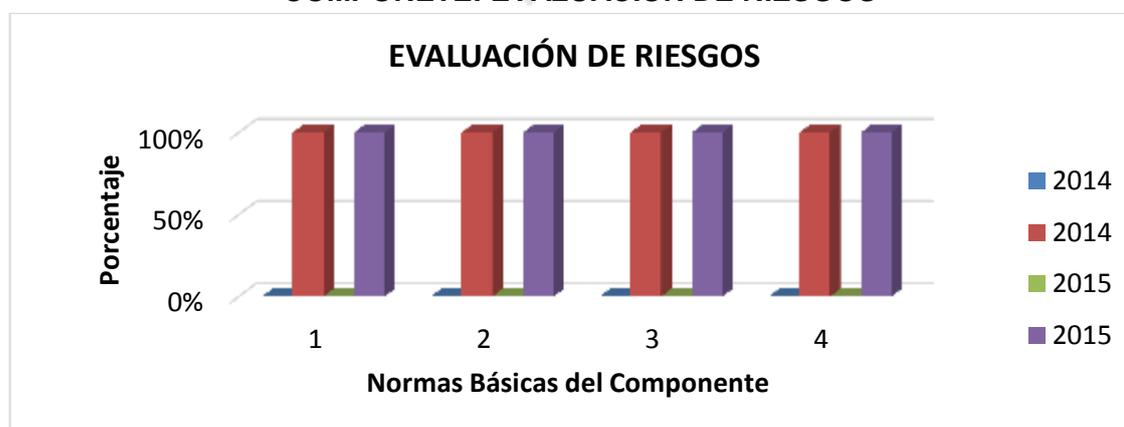
**CUADRO N° 5**  
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION**  
**COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE			
	2014		2015		TOTAL	2014		2015	
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
1.-Planeamiento de la Gestión de Riesgos	0	30	0	30	30	0%	100%	0%	100%
2.-Identificación de Riesgos	0	60	0	60	60	0%	100%	0%	100%
3.-Valoración de Riesgos	0	20	0	20	20	0%	100%	0%	100%
4.-Respuesta al Riesgo	0	20	0	20	20	0%	100%	0%	100%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>		<b>130</b>		<b>130</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta a Realizado según el Anexo N°2 Elaborado por: El Ejecutor

Elaborado por: El Ejecutor

**GRAFICO N°2**  
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN AREA DE ADMINISTRACION**  
**COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS**



Leyenda:

- 1 Planeamiento de la Administración de Riesgos
- 2 Identificación de Riesgos
- 3 Valoración de Riesgos
- 4 Respuesta al Riesgo

Fuente: En Base al Cuadro N° 5

Elaborado por: El Ejecutor

Como resultado de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno **(Anexo N° 2)** a los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, referido a la Norma General para el componente Evaluación de Riesgos en los periodos 2014 y 2015 se obtuvieron 130 respuestas negativas en tomo a este componente, que representa el 100%, evidenciándose de tal manera el desconocimiento y/o inacción respecto al tema; por consiguiente, el componente Evaluación de Riesgos como parte del Sistema de Control Interno de la Ugel no ha sido Implementado Cabe señalar que las preguntas efectuadas respecto al componente Evaluación de Riesgos se refieren a los aspectos de Planeamiento, Identificación, Valoración y Respuesta al Riesgo, demostrándose de tal manera que la Ugel no ha desarrollado de manera documentada una estrategia clara, organizada e interactiva que permita identificar y valorar los riesgos que puedan impactar negativamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, los mismos que deben incluir aspectos relacionados con la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Es importante mencionar que la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, como entidad pública, conformante del Sistema Nacional de Control debe efectuar la Planificación, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta así como el monitoreo de los riesgos de la entidad con la finalidad de asegurar una gestión basada en eficiencia, eficacia y economía.

**❖ RESPECTO A LA NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL:**

La implementación de la Norma General para el Componente Actividades de Control en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se estén llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos y metas de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. Para caracterizar el Control Interno en la Ugel se ha procedido a evaluar el Componente Actividades de Control, teniendo en cuenta las principales Normas Básicas de dicho Componente. Tal como se muestra en el Cuadro siguiente.

**CUADRO N° 6**

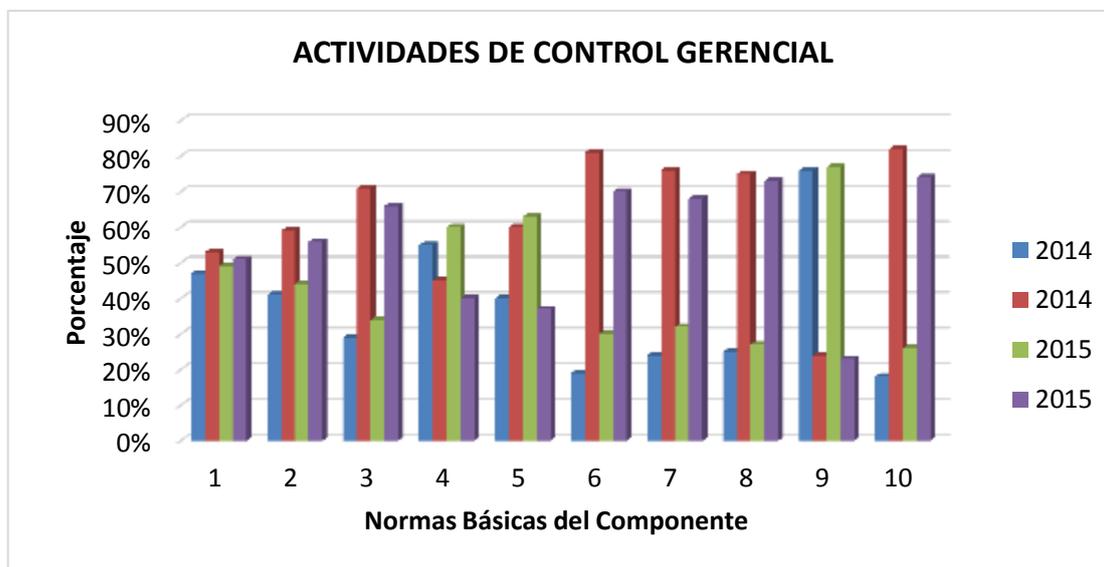
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN AREA DE ADMINISTRACION COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE			
	2014		2015		TOTAL	2014		2015	
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
1.-Procedimiento de Autorización y Aprobación	9	11	10	10	20	47%	53%	49%	51%
2.-Segregación de Funciones	8	12	9	11	20	41%	59%	44%	56%
3.-Evaluacion costo – beneficio.	6	14	7	13	20	29%	71%	34%	66%
4.-Controles sobre el acceso a los Recursos o archivos.	17	13	18	12	30	55%	45%	60%	40%
5.-Verificaciones y conciliaciones	8	12	13	7	20	40%	60%	63%	37%
6.-Evaluación del desempeño	4	16	6	14	20	19%	81%	30%	70%
7.-Rendicion de Cuentas	5	15	6	14	20	24%	76%	32%	68%
8.-Documentación de procesos, Actividades y tareas.	5	15	5	15	20	25%	75%	27%	73%
9.-Revisión de procesos, actividades y tareas.	15	5	15	5	20	76%	24%	77%	23%
10.-Controles para la tecnología de la información.	7	33	10	30	40	18%	82%	26%	74
<b>SUB TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>146</b>	<b>99</b>	<b>131</b>	<b>230</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>		<b>230</b>		<b>230</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta Realizado según el Anexo N°3

Elaborado por: El Ejecutor

**GRAFICO N° 3**  
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN AREA DE ADMINISTRACION**  
**COMPONETE: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**



Leyenda:

- 1 Procedimiento de Autorización y Aprobación
- 2 Segregación de Funciones
- 3 Evaluación costo – beneficio
- 4 Controles sobre el acceso a los Recursos o archivos.
- 5 Verificaciones y conciliaciones
- 6 Evaluación del desempeño
- 7 Rendición de Cuentas
- 8 Documentación de procesos, Actividades y tareas.
- 9 Revisión de procesos, actividades y tareas.
- 10 Controles para la tecnología de la información.

Fuente: En Base al Cuadro N° 6

Elaborado por: El Ejecutor

Como resultado de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno **(Anexo N° 3)** a los Responsables del área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, referido a la Norma General para el componente Actividades de Control en el periodo 2104 se obtuvo que de 230 respuestas obtenidas, 84 son afirmativas y 146 son negativas que representan el 37% y 63%, respectivamente; y para el año 2015 se obtuvieron 230

respuestas de las cuales 99 son afirmativas y 131 son negativas que representan el 44% y 56%, respectivamente.

Este resultado, nos indica que el componente Actividades de Control como parte del Sistema Control Interno en la Ugel se encuentra EN PROCESO de Implementación y es DEFICIENTE.

Asimismo se ilustra los resultados alcanzados a nivel de las Normas básicas del componente Actividades de Control, los mismos que se muestran a continuación:

- **Procedimiento de Autorización y Aprobación**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 9 son afirmativas y 11 son negativas, que representan el 47% y 53%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 10 son afirmativas y 10 son negativas, que representan el 50% y 50%, respectivamente.

Lo que demuestra que la Ugel cuenta con un Manual de Procedimientos en el que se ha establecido Procedimientos de autorización y aprobación de los diferentes procesos administrativos y contables de la Ugel. Sin embargo dicho Manual no ha sido implementado de manera efectiva por parte del personal administrativo de la entidad, al no haberse difundido de manera adecuada.

- **Segregación de Funciones**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas

obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 8 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 40% y 60%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 9 son afirmativas y 11 son negativas, que representan el 44% y 56%, respectivamente.

Lo que demuestra que los equipos de trabajo en las diferentes Unidades Orgánicas de la entidad no se encuentran conformados de manera que contribuyan a reducir los riesgos de error y fraude en los procesos, actividades o tareas, en tanto que la segregación de funciones no se encuentran asignadas en función a la naturaleza y volumen de las operaciones de la entidad.

- **Controles sobre el acceso a los recursos o archivos**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 30 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 17 son afirmativas y 13 son negativas, que representan el 55% y 45%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 30 respuestas obtenidas 18 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 60% y 40%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad ha implementado Controles sobre el acceso a los recursos o archivos de (a entidad en cuanto al acceso a los Sistemas Informáticos como el Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF — SP, SIGA y otros Sistemas. Sin embargo el control al acceso del archivo documentarlo no es contundente en tanto que no se cuenta con Directivas Internas para la custodia y manejo de la

Información por parte de las demás áreas de la Ugel, debiendo evidenciarse esto a través del registro en inventarios o cualquier otro documento o medió que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos de la entidad.

- **Verificaciones y Conciliaciones**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 8 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 40% y 60%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 13 son afirmativas y 7 son negativas, que representan el 63% y 37%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad ha implementado la ejecución de Verificaciones y Conciliaciones pero que no resultan efectivas en tanto que no se aplican por parte de todas las áreas de la Ugel. Tal como se pudo evidenciar en la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno donde los Responsables del área de contabilidad y otras relacionadas señalaron que no se efectúa la Confirmación de Saldos de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Existencias por Recibir: acción que no es efectuada por parte de la Administración de la Ugel y que debería realizarse con la finalidad de confirmar los saldos que son revelados en los Estados Financieros. Asimismo refieren que no se tiene la práctica de efectuar Arqueos de Fondos y Valores al personal que se encuentra a cargo de los fondos de la entidad, lo que demuestra que la implementación de dicha norma no se ha efectuado de manera efectiva

por parte del Personal Administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa.

- **Evaluación de desempeño**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 4 son afirmativas y 16 son negativas, que representan el 19% y 81%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 6 son afirmativas y 14 son negativas, que representan el 30% y 70%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad no ha implementado efectivamente dicha norma, en tanto que las diferentes oficinas del área de administración de la Ugel no tienen la práctica de evaluar el nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos en base a sus planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes a fin de prevenir y corregir cualquier deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia y economía.

- **Rendición de Cuentas**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 5 son afirmativas y 15 son negativas, que representan el 24% y 76%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 6 son afirmativas y 14 son negativas, que representan el 32% y 68%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad no ha implementado efectivamente dicha norma, ya que de la revisión y análisis de la información

administrativa y financiera a la que se tuvo acceso se pudo evidenciar que el nivel de incumplimiento de Rendición de Cuentas por concepto de Encargos Otorgados se ha visto incrementado en los últimos ejercicios, pese a la existencia de una Directiva Interna para el Manejo de Fondos por la Modalidad de Encargos al Personal de la Ugel.

- **Revisión de Procesos, actividades y tareas**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 15 son afirmativas y 5 son negativas, que representan el 76% y 24%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 15 son afirmativas y 5 son negativas, que representan el 77% y 23%, respectivamente. Lo que demuestra que la entidad se encuentra en proceso de implementación de la Indicada norma.

❖ **RESPECTO A LA NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACION:**

La implementación de la Norma General para el Componente Información y Comunicación de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, se constituye como el método, proceso, canal, medio y acción que, con enfoque sistémico y regular asegure el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad, lo que permite cumplir con responsabilidades individuales y grupales. Por lo que para caracterizar el Control Interno en la Ugel se ha procedido a evaluar el Componente

Información y Comunicación, teniendo en cuenta las principales Normas Básicas de dicho Componente. Tal como se muestra en el Cuadro siguiente:

**CUADRO N° 7**

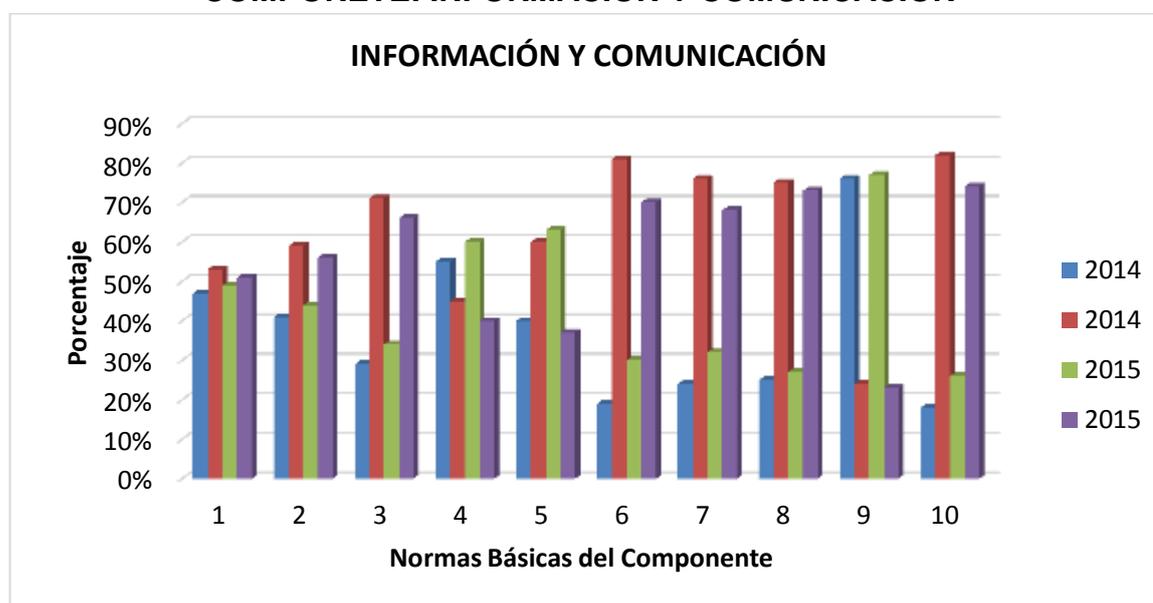
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION  
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACION**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE			
	2014		2015		TOTAL	2014		2015	
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
1.-Funciones y características de la información	15	5	15	5	20	75%	25%	77%	23%
2.-Información y responsabilidades	11	9	11	9	20	54%	46%	55%	45%
3.-Calidad y suficiencia de la información	8	12	10	10	20	42%	58%	48%	52%
4.-Sistemas de información	11	9	12	8	20	56%	44%	60%	40%
5.-Flexibilidad al cambio	2	8	2	8	10	16%	84%	16%	84%
6.-Archivo institucional	2	8	2	8	10	19%	81%	25%	75%
7.-Comunicaion interna	2	8	2	8	10	19%	81%	25%	75%
8.-Comunicación externa	2	18	5	15	20	8%	92%	27%	73%
9.-Canales de comunicación	10	10	11	9	20	52%	48%	55%	45%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>87</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>150</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>150</b>		<b>150</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta Realizado según el Anexo N°4  
Elaborado por: El Ejecutor

GRAFICO N° 04

**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION  
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACION**



Leyenda:

- 1 Funciones y características de la información
- 2 Información y responsabilidades
- 3 Calidad y suficiencia de la información
- 4 Sistemas de información.
- 5 Flexibilidad al cambio
- 6 Archivo institucional
- 7 Comunicación interna
- 8 Comunicación externa.
- 9 Canales de comunicación.

Fuente: En Base al Cuadro N° 7

Elaborado por: El Ejecutor

Como resultado de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno **(Anexo N° 4)** a los Responsables del área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, referido a la Norma General para el componente Información y Comunicación en el periodo 2104 se obtuvo que de 150 respuestas obtenidas, 63 son afirmativas y 87 son negativas que representan el 47% y 53%, respectivamente; y para el año 2015 se obtuvieron

150 respuestas de las cuales 70 son afirmativas y 80 son negativas que representan el 51% y 49%, respectivamente.

Este resultado, nos indica que el componente Información y Comunicación como parte del Sistema Control Interno en la Ugel se encuentran EN PROCESO de Implementación y es REGULAR

Asimismo se ilustra los resultados alcanzados a nivel de las Normas básicas del componente Información y Comunicación, las mismas que se muestran a continuación:

- **Funciones y Características de la Información**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 15 son afirmativas y 5 son negativas, que representan el 75% y 25%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 15 son afirmativas y 5 son negativas, que representan el 77% y 23%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad se encuentra en proceso de implementación de la indicada norma. Cabe señalar que la información generada por las unidades del área de administración de la Ugel, cuentan con las características necesarias para respaldar las operaciones económicas y financieras realizadas por la Ugel, sin embargo no cumplen la función de generar conocimiento actualizado,

siendo necesario el establecimiento de un Sistema de Gestión del Conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

- **Información y Responsabilidad**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 11 son afirmativas y 9 son negativas, que representan el 54% y 46%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 11 son afirmativas y 9 son negativas, que representan el 55% y 45%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad se encuentra en proceso de implementación de la indicada norma. Cabe señalar que la información generada por las diferentes unidades del área de administración de la Ugel es captada, identificada, seleccionada y registrada en los diferentes Sistemas de la entidad. Sin embargo esta en muchos casos no se efectúa en forma adecuada y oportuna, tal es el caso de los Inventarios de los bienes de activo fijo con que cuenta la institución, para la presentación de los Estados Financieros.

- **Calidad y Suficiencia de la Información**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 8 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 42% y 58%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 10 son

afirmativas y 10 son negativas, que representan el 48% y 52%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad aún no ha implementado un Sistema de Información efectivo en el que se considere mecanismos y procedimientos coherentes que aseguren que la información procesada presente un alto grado de calidad y suficiencia, tal es el caso de las diferentes unidades orgánicas de la entidad quienes elaboran sus correspondientes análisis de Cuentas de la Información financiera sin embargo estos no son suficientes para la toma de decisiones, al no contar con el detalle necesario.

- **Sistemas de Información**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 11 son afirmativas y 9 son negativas, que representan el 56% y 44%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 12 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 60% y 40%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad aún no ha implementado un Sistema de Información efectivo en el que se pueda brindar información actualizada respecto a:

- ✓ Misión, Planes, Objetivos, Normas y Metas Institucionales.
- ✓ Programación, ejecución y evaluación de actividades con expresiones monetarias y físicas.
- ✓ Niveles alcanzados en el logro de los objetivos estratégicos y operativos

- ✓ Estados de la Situación económica, contable y financiera por periodos.

Cabe precisar que el Sistema de Información con que cuenta la Ugel para el procesamiento de su información económica financiera es el Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF - SP, asimismo para el control de sus bienes así como para la adquisición de los mismos cuentan con el SIGA, los mismos que en muchos casos no cumplen con las expectativa de la Entidad.

- **Archivo Institucional**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 10 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 2 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 19% y 81%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 10 respuestas obtenidas 2 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 25% y 75%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad no ha implementado adecuados procedimientos de archivo para la preservación y conservación de los documentos e información incluyendo las fuentes de sustento. Sin embargo se cuenta con un ambiente en donde se guarda la información económica financiera (Comprobantes de Pago), el mismo que no cuenta con las características necesarias y acordes a la normatividad vigente.

- **Comunicación Interna**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 10 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 2 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el

19% y 81%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 10 respuestas obtenidas 2 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 25% y 75%, respectivamente.

Lo que demuestra que la Dirección de la entidad no ha establecido una Comunicación interna efectiva entre el personal de las diferentes Oficinas y Unidades Orgánicas de la entidad, definiendo misiones, responsabilidades y roles de manera documentada, lo que no ha permitido consolidar un ambiente de trabajo basado en la comunicación y el trabajo en equipo, sin embargo se cuenta con un Manual de Organización y Funciones el mismo que ha sido adecuadamente actualizado.

- **Comunicación Externa**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 2 son afirmativas y 18 son negativas, que representan el 8% y 92%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 5 son afirmativas y 15 son negativas, que representan el 27% y 73%, respectivamente.

Lo que demuestra que la entidad no ha implementado de manera efectiva mecanismos para asegurar un adecuado flujo de la información entre los usuarios, administrativos, proveedores y comunidad docente. Es preciso mencionar que la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa cuenta con una Pagina Web en la que se revela información de importancia para la comunidad docente y administrativa así como para la ciudadanía en general referida a los niveles de logros alcanzados en

cuanto a metas y objetivos. Sin embargo no se rebela información como, misión, visión, objetivos e información económica, a fin de conocer el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la Ugel.

- **Canales de Comunicación**, respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 10 son afirmativas y 10 son negativas, que representan el 52% y 48%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 11 son afirmativas y 9 son negativas, que representan el 55% y 45%, respectivamente.

Lo que demuestra que dicha norma se encuentra en proceso de implementación, en tanto que los canales de comunicación que emplea la Ugel no son considerados los más adecuados, al no cumplir con las expectativas de la comunidad lampeña ya que en muchos casos esta no es adecuadamente y oportunamente difundida. Sin embargo se precisa que la Ugel utiliza como medios de comunicación: La Página Web de la Ugel, TV, Diarios, Radio, entre otros.

#### ❖ RESPECTO A LA NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE SUPERVISION:

La implementación de la Norma General para el Componente Supervisión en la Ugel, tiene como objetivo supervisar el Sistema de Control Interno a fin de 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. Por lo que para caracterizar el Control Interno en la Ugel se ha procedido a evaluar el Componente Supervisión, teniendo en cuenta las principales Normas Básicas de dicho Componente. Tal como se muestra en el siguiente Cuadro.

**CUADRO N° 8**

**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION  
COMPONENTE: SUPERVISIÓN**

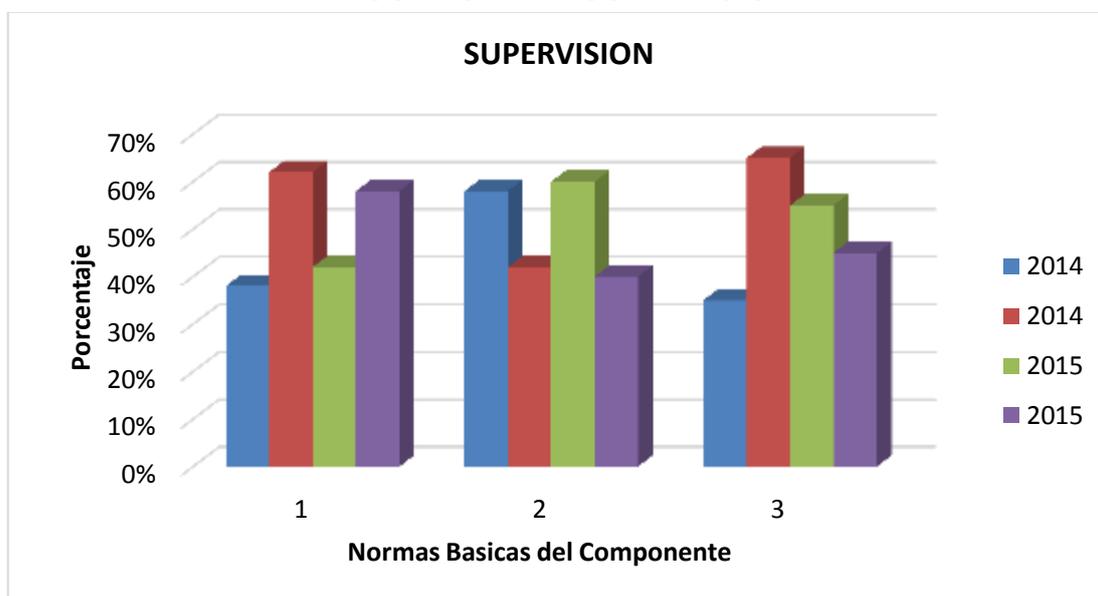
CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE			
	2014		2015		TOTAL	2014		2015	
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
1.-Actividades de prevención y monitoreo	8	12	8	12	20	38%	62%	42%	58%
2.-Seguimiento de resultados	12	8	12	8	20	58%	42%	60%	40%
3.-Compromiso de mejoramiento	7	13	11	9	20	35%	65%	55%	45%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>		<b>60</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta Realizado según el Anexo N°5

Elaborado por: El Ejecutor

GRAFICO N° 05

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE ADMINISTRACION  
COMPONENTE: SUPERVISION



Leyenda:

- 1 Actividades de prevención y monitoreo
- 2 Seguimiento de resultados
- 3 Compromiso de mejoramiento

Fuente: En Base al Cuadro N° 8

Elaborado por: El Ejecutor

Como resultado de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno (**Anexo N° 5**) a los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, referido a la Norma General para el componente Supervisión en el periodo 2104 se obtuvo que de 60 respuestas obtenidas, 27 son afirmativas y 33 son negativas que representan el 44% y 56%, respectivamente; y para el año 2015 se obtuvieron 60 respuestas de las cuales 31 son afirmativas y 29 son negativas que representan el 52% y 48%, respectivamente.

Este resultado, demuestra que el componente Supervisión como parte del Sistema Control Interno en la Ugel se encuentra EN PROCESO de Implementación y es REGULAR.

Asimismo se ilustra los resultados alcanzados a nivel de las Normas básicas del componente Supervisión, las mismas que se muestran a continuación:

- **Actividades de Prevención y Monitoreo.** respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 8 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 38% y 62%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de 20 respuestas obtenidas 8 son afirmativas y 12 son negativas, que representan el 52%% y 48%%, respectivamente. Lo que muestra que la entidad no ha implementado de manera adecuada la indicada norma a fin de realizar un adecuado monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad, en tanto que estos se encontrarían a cargo de la Alta Dirección.
- **Seguimiento de Resultados,** respecto al nivel de implementación de esta norma se tiene que en el periodo 2014 de 20 respuestas obtenidas de los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local, 12 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 58% y 42%, respectivamente; y en el periodo 2015 se muestra que de

20 respuestas obtenidas 12 son afirmativas y 8 son negativas, que representan el 60% y 40%, respectivamente.

- Lo que demuestra que la Ugel, no ha implementado de manera eficaz dicha norma, debiendo ser el Sistema de Control Interno objeto de monitoreo oportuno a fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, es preciso mencionar que la entidad no efectúa un monitoreo oportuno del Sistema de Control Interno, que impide eficientes resultados. La entidad no realiza de manera efectiva el seguimiento e Implantación de las Medidas Correctivas en la entidad, por lo que estas se han ido incrementando como resultado de las acciones de control. Cabe señalar que el seguimiento de Medidas Correctivas y Reportes de Deficiencias se encuentra a cargo del Órgano de Control Institucional.
- **Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas**, respecto al nivel de implementación de esta norma se muestra que de 78 respuestas obtenidas de los Responsables, 27 respuestas son afirmativas y 51 respuestas son negativas, que representan el 35% y 65%, respectivamente; Lo que significa que los Responsables de la Ugel muestran un compromiso regular respecto a esta Norma de Control Interno.

En resumen, como resultado de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno a los Responsables del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, en el periodo 2014 se obtuvo 830 respuestas de las cuales 281 corresponden a respuestas afirmativas y 549 a respuestas negativas que representan el 42% y 58%, respectivamente y en el periodo

2015 se obtuvo 830 respuestas de las cuales 316 corresponden a respuestas afirmativas y 514 a respuestas negativas que representan el 48% y 52%, respectivamente; lo que demuestra que el Sistema de Control Interno de la Ugel - Lampa, se caracteriza por encontrarse en Proceso de Implementación y es Regular; tal como se ilustra a continuación:

**CUADRO N° 9**  
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**  
**'RESUMEN GENERAL DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO**  
**AREA DE ADMINISTRACION DE LA UGE-LAMPA**

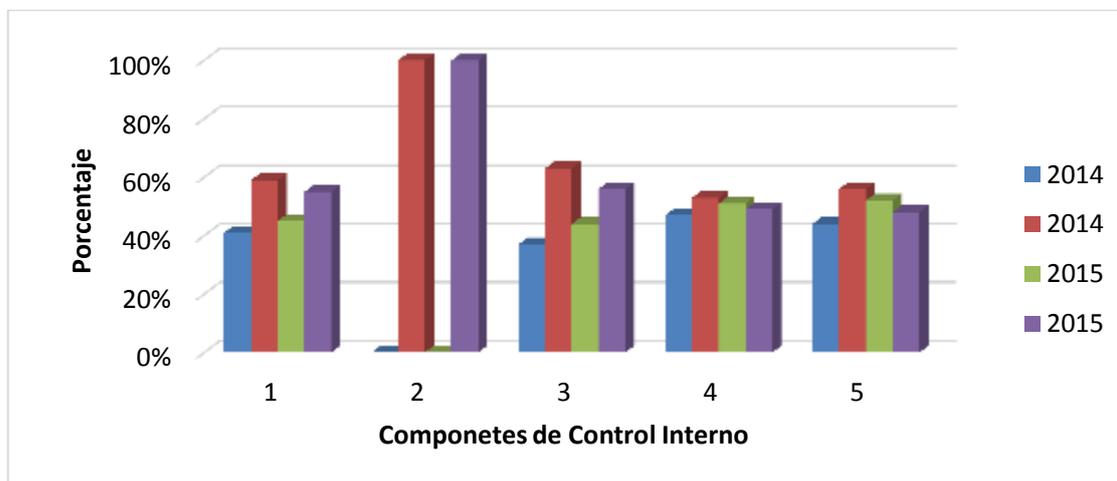
CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE				CALIFICATIVO
	2014		2015		TOTAL	2014		2015		
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	
1.-Ambiente de Control	107	153	116	144	260	41%	59%	45%	55%	En Proceso – Regular
2.-Evaluacion de Riesgos	0	130	0	130	130	0%	100%	0%	100%	No Implementado
3.-Actividades de Control Gerencial	84	146	99	131	230	37%	63%	44%	56%	En Proceso – Deficiente
4.-Informacion y Comunicación	63	87	70	80	150	47%	53%	51%	49%	En Proceso – Regular
5.-Supervision	27	33	31	29	60	44%	56%	52%	48%	En Proceso Regular
<b>SUB TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>549</b>	<b>316</b>	<b>514</b>	<b>830</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>		<b>830</b>		<b>830</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>En Proceso Regular</b>

Fuente: Encuesta Realizado según el Anexo N°5

Elaborado por: El Ejecutor

GRAFICO N° 06

**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
RESUMEN GENERAL DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO  
AREA DE ADMINISTRACION DE LA UGE - LAMPA**



Leyenda:

- 1 Ambiente de Control
- 2 Evaluación de Riesgos
- 3 Actividades de Control Gerencial
- 4 Información y Comunicación
- 5 Supervisión

Fuente: En Base al Cuadro N° 9  
Elaborado por: El Ejecutor

## **5.2. DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADOPTADO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL AREA DE ADMINISTRACION EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL – LAMPA.**

Para dar cumplimiento al Objetivo específico N° 2 en el que se propone DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADOPTADO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL - LAMPA, se ha relacionado los resultados de la caracterización del sistema de control interno con los principales indicadores de la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de los períodos 2014 y 2015, encontrados en las correspondientes Evaluaciones Presupuestales Institucionales, lo que nos ha permitido conocer los principales problemas que inciden en la gestión administrativa, los mismos que han sido corroborados en las entrevistas (**Anexo N° 6**), que se efectuaron a los Responsables de administración.

### **A. INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL - GESTIÓN 2014 Y 2015.**

La Unidad de Gestión Educativa Local en los ejercicios fiscales 2014 y 2015 ha fijado en su Plan Operativo Institucional sus objetivos institucionales, priorizándolos como sigue:

## CUADRO N° 10

**PRIORIZACION DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA UGEL – LAMPA  
PERIODOS 2014 Y 2015**

<b>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b>			
<b>PRINCIPALES OBJETIVOS PRIORIZADOS</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>
O. E	Ejecutar acciones de gestión administrativa y financiera de la Ugel.	0.86	0.89
	<p><b>1. Proporcionar de manera racional, eficiente y oportuna los medios facilitadores que aseguren la operatividad y transparencia de la gestión administrativa para el normal funcionamiento de los Órganos dependientes de la Ugel- Lampa.</b></p> <p>1.1. Formular el PAAC 2015 y evaluar el 2014            1.2. Elaborar informes a CONSUCODE            1.3. Consolidar el Cuadro de Necesidades en el SIGA año 2015.            1.4. Preparar expedientes para procesos de selección.            1.5. Recepcionar los bienes por el Almacén a través de Órdenes de Compra y/o NEAS            1.6. Elaborar informes mensuales de almacén remitidos al AGA.            1.7. Elaborar órdenes de compra y de servicios            1.8. Elaborar y ejecutar contratos con personas jurídicas            1.9. Diseñar el plan de ejecución para la toma de Inventario            1.10. Programar y desarrollar las Altas y Bajas de Bienes Muebles            1.11. Mantener actualizada los reportes de información requerido por la Ley de Transparencia y acceso a la información            1.12. Proveer el fotocopiado y anillado de documentos de acuerdo a lo solicitado por las oficinas</p>	0.86	0.89
O. E	Gerenciar el potencial humano a través de políticas de recursos y proporcionar las condiciones adecuadas en la Ugel – Lampa.	0.89	0.92
	<p><b>1. Consolidar y emitir información de ejecución presupuestal de ingresos y gastos que permita evaluar y mejorar la gestión institucional y nacional</b></p> <p>1.1. Reporte de ejecución de ingresos y gastos            1.2. Elaborar los Estados presupuestarios trimestral y anual por fuente de financiamiento, para su incorporación en el Balance General y su presentación a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.</p>	0.89	0.92
O. E	Gerenciar el potencial humano a través de políticas de recursos y proporcionar las condiciones adecuadas en la Ugel – Lampa.	0.87	0.88
	<p><b>1. Mejorar y/u Optimizar la gestión de recursos humanos en la UGEL, contando con personal identificado con la institución y distribuidos de acuerdo a sus competencias, a fin de que garanticen la gestión institucional.</b></p> <p>1.1. Formulación del Plan de capacitación            1.2. Participar en la racionalización del personal docente y administrativo reubicándolo en función de las reales necesidades de las II.EE.            1.3. Ejecutar la aprobación del cuadro de horas (secundaria ) y de secciones (Inicial y primaria)            1.4. Ejecutar las rotaciones que sean dispuestas atendiendo la necesidad de servicio en las II.EE.            1.5. Garantizar que todos los Directores de las II.EE. remitan puntualmente los informes de asistencia y permanencia de los docentes según los horarios establecidos.</p>	0.87	0.88

	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.6. Planilla de remuneración Docente y Administrativo, de subvenciones sociales, y de CAS.</li> <li>1.7. Ingreso de Datos al PDT</li> <li>1.8. Actualización del Modulo NEXUS, a fin de remitir al MINEDU, mediante programa instalado</li> <li>1.9. Elaboración, revisión y refrendo de los contratos</li> <li>1.10. Automatizar la información sobre personal docente y administrativo en el módulo de Escalafón, mediante programa</li> <li>1.11. Elaboración y presentación del Cuadro de necesidades para el sistema de personal.</li> </ul>		
O. E	Llevar a cabo actividades destinadas a la ejecución presupuestaria, tesorería y registro contable de la Unidad Ejecutora 312- UGEL LAMPA y en lo pertinente, consolidando información a nivel del Pliego del Gobierno Regional Puno, en el marco de la normatividad vigente respecto de la administración financiera de los recursos del Sector Público	0.88	0.93
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar la información para el MED para la conciliación de cuentas de Transpasos y Remesas. Elaborar la información para la DNTP del MEF para la conciliación de cuentas de enlace                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Procesar la información financiera que se realiza con el MED para la conciliación de cuentas.</li> <li>1.2. Procesar la información financiera que se realiza con la DNTP del MEF para la conciliación de cuentas de enlace</li> </ul> </li> <li>2. Coordinar actividades relacionadas con los procesos de Tesorería dentro de la normatividad, aplicaciones informáticas y electrónicas vigentes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Registrar las operaciones emisión de Comprobantes de pago, de cheques, Pago a proveedores y otros; manejo del FPPE Conciliación de cuentas.</li> <li>2.2. Solicitar al MEF/TESORO PUBLICO la programación de Calendario de Pagos y las ampliaciones de Calendario por toda fuente de Financiamiento.</li> <li>2.3. Realizar el registro en el sistema SIAF SP la Fase Giro, por toda fuente de Financiamiento; para el pago al Personal Administrativo y Docente, a proveedores y Terceros</li> </ul> </li> <li>3. Coordinar actividades relacionadas con los procesos de Tesorería dentro de la normatividad, aplicaciones informáticas y electrónicas vigentes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Registrar las operaciones emisión de Comprobantes de pago, de cheques, Pago a proveedores y otros; manejo del FPPE Conciliación de cuentas.</li> <li>3.2. Pagar las retenciones efectuadas a favor de SUNAT y AFPs.</li> </ul> </li> </ul>	0.89	0.91
		0.87	0.93
		0.88	0.95

Fuente: Plan Operativo Institucional

Elaborado por: El Ejecutor

A continuación se muestra un Cuadro Comparativo en el que se puede apreciar el nivel de priorización al Objetivo 2 referido a la gestión administrativa en los ejercicios 2014 y 2015.

**CUADRO N°11**
**RESUMEN DE LA PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES  
DE LA UGEL – LAMPA PERIODOS 2014 Y 2015**

RESUMEN	AÑOS	
	2014	2015
TOTAL DE OBJETIVOS PRIORIZADOS	0.88	0.91

Fuente: En base al Cuadro N° 10

Elaborado por: El Ejecutor

En función a los objetivos priorizados para los años 2014 y 2015, se ha programado y formulado el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) en los años correspondientes, los mismos que ascienden a los importes en S/. 22,171,379 y S/. 22,372,676 Nuevos Soles, respectivamente. De los cuales la asignación presupuestaria para el cumplimiento de la Actividad 0001 Gestión Administrativa, se dio por los montos de S/. 1,089,120 y S/. 1.037369 Nuevos Soles, respectivamente, por toda fuente de financiamiento.

**INDICADORES DE EFICACIA**

La Ejecución Presupuestal del Objetivo 2 que comprende la Actividad 0001 - Gestión Administrativa, comparado con el PIA (Presupuesto Institucional de Apertura), el PIM (Presupuesto Institucional Modificado) nos permite obtener los indicadores de eficacia a nivel de gasto. En los ejercicios fiscales 2014 y 2015 se obtuvo indicadores de eficacia del orden de 0.04 Y 0.03, respectivamente; cuyas cifras son inferiores a los indicadores priorizados con respecto al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA); esta situación demuestra que la asignación presupuestaria y su ejecución para el cumplimiento de las

actividades del Objetivo 2, han constituido una limitante para la consecución de las metas correspondientes, tal como se puede apreciar en el siguiente Cuadro:

**CUADRO N° 12**  
**ASIGNACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO**  
**GESTION ADMINISTRATIVA**

AÑO	TOTAL DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL		
	PIA	PIM	EJECUCION
2014	22,171,379	26,446,362	26,257,505
2015	22,372,676	30,234,416	29,880,866
<b>EJECUCION ACTIVIDAD: 0001 GESTION ADMINISTRATIVA</b>			
AÑO	RO	RDR	TOTAL
2014	1,039,391	49729	1,089,120
2015	1,013,369	24000	1.037369
<b>INDICADOR DE EFICACIA – ACTIVIDAD 0001 GESTION ADMINISTRATIVA</b>			
AÑO	Respecto al PIA		Respecto al PIM
2014	0.05		0.04
2015	0.05		0.03

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF – UE 312

Elaborado por: El Ejecutor

### INDICADORES DE DESEMPEÑO – ANALISIS CUANTITATIVO

Los resultados de la Evaluación Presupuestaria respecto al objetivo 2 (Gestión Administrativa), correspondiente a los ejercicios fiscales 2014 y 2015 se extraen en el cuadro N° 13, cuyo resumen es como sigue:

**CUADRO N° 13**  
**RESUMEN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO**  
**DE LA GESTION ADMINISTRATIVA – PERIODOS 2014 Y 2015**

PERIODO	ALTA DIRECCION	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	MEDIA
2014	85.57%	100.00%	92.79%
2015	89.37%	101.50%	95.44%
Media	87.47%	100.00%	94.11%

Fuente: En base al Cuadro N° 14

Elaborado por: El Ejecutor

Dichos resultados indican que en el periodo 2014 – 2015 el nivel de desempeño en Gestión Administrativa de la Alta Dirección ha alcanzado un nivel de eficacia aceptable de 87.47% mientras que las Unidades Administrativas han sobrepasado sus metas programadas al obtener el nivel de eficacia de 101.50% en dicho periodo. De modo que el nivel de eficacia de la gestión administrativa institucional en el periodo 2014 - 2015 es aceptable en el orden de 94.11%. Sin embargo, la problemática comentada en la 2evaluación presupuestal ha permitido hacer un análisis cualitativo, cuyos resultados se ilustran a continuación.

**CUADRO N° 14**

**INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL OBJETIVO 2 – PERIODOS 2014 Y 2015**

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	HISTORICO	VALOR PARA EL 2014			VALORES PROYECTADOS	
			2013	PROG	EJE	% AVANCE	2015	2016
<b>OBJETIVO 2.</b> Ser una organización educativa, innovadora, con procesos de gestión de alta calidad en la prestación de servicios educativos con una administración eficiente y eficaz logrando el desarrollo cultural, científico, humanista y productivo que genere calidad de vida en la Provincia de Lampa en armonía con la cosmovisión andina.								
Número de Acciones de la Alta Dirección	EFICACIA	Supervisión	140	140	117	83.57	84	84
Número de Acciones Ejecutadas por el área de Administración	EFICACIA	Acción	120	120	120	100.00	120	120
<b>Nro de Indicadores por Objetivo: 2</b>								
NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	HISTORICO	VALOR PARA EL 2015			VALORES PROYECTADOS	
			2014	PROG	EJE	% AVANCE	2016	2017
<b>OBJETIVO 2.</b> Ser una organización educativa, innovadora, con procesos de gestión de alta calidad en la prestación de servicios educativos con una administración eficiente y eficaz logrando el desarrollo cultural, científico, humanista y productivo que genere calidad de vida en la Provincia de Lampa en armonía con la cosmovisión andina.								
Número de Acciones de la Alta Dirección	EFICACIA	Supervisión	88	82	70	85.37	84	84
Número de Acciones Ejecutadas por el área de Administración	EFICACIA	Acción	123	120	120	100.00	120	120
<b>Nro de Indicadores por Objetivo: 2</b>								

Fuente: Evaluación Presupuestaria 2014 y 2015  
 Elaborado por: El Ejecutor

**INDICADORES DE DESEMPEÑO - ANALISIS CUALITATIVO**

La incidencia del Sistema de control interno en la gestión administrativa se puede ilustrar con mayor realismo en la exposición de los problemas presentados en el periodo 2014 - 2015, los cuales se han extraído de la Evaluación Presupuestaria Institucional; dicha problemática han tenido implicancias en la gestión administrativa de la Ugel.

Para efectos de un análisis cualitativo de la problemática en la gestión administrativa se ha identificado su relación con las Normas Generales de Control Interno y su valoración respectiva, utilizando una escala descriptiva para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales de los problemas detectados. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización. En tanto que la escala a utilizar está en razón de la evaluación de la incidencia de los problemas presentados. La evaluación de la incidencia de los problemas investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad. En la escala de medida cualitativa de INCIDENCIA se establecen las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de aplicar la escala que mida a través de ella los mismos Items.

### CUADRO N° 15

#### ESCALA DE MEDIDA CUALITATIVA DE INCIDENCIA

CATEGORIA	DEFINICION	VALORACION
<b>DESASTROSO</b>	Si el hecho tiene alto impacto o efecto sobre la entidad	<b>3</b>
<b>MODERADO</b>	Si el hecho tiene medio impacto o efecto en la entidad	<b>2</b>
<b>LEVE</b>	Si el hecho tiene bajo impacto o efecto en la entidad	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

## CUADRO N° 16

**PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA EVALUACION  
PRESUPUESTARIA 2014 - 2015 Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION  
ADMINISTRATIVA**

N°	PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS	VINCULACION CON NGCI	INCIDENCIA EN LA G.A.	VALORACION	
				2014	2015
1	Inadecuada coordinación de la Dirección con las Unidades de Administración y la oficina de Planificación, respecto a la Programación de actividades, ejecución, control y evaluación de los resultados con el objeto de mejorar la gestión administrativa.	Información y Comunicación	Moderado	2	2
2	Los paros u huelgas de docentes, funcionarios y administrativos de la Ugel y otras paralizaciones a nivel provincial y regional, ocasionaron perjuicios económicos y de prestigio en algunos programas nacionales del Minedu,	Evaluación de Riesgos	Desastroso	3	3
3	Retraso considerable en el abastecimiento de bienes y servicios especiales de materiales educativos, y atención de equipos solicitados para las instituciones educativas de acuerdo a lo programado, esto debido al proceso lento del Sistema de Abastecimientos, por falta de capacitación y experiencia del personal y otros factores	Actividades de Control Gerencial	Desastroso	2	2
4	Comisiones designadas no cumplen con presentar los informes en los Plazos señalados.	Actividades de Control Gerencial	Moderado	3	2
5	Algunas dependencias administrativas presentan retrasos en la presentación de la información y documentación, hecho que retrasa la fluidez del trámite solicitado.	Actividades de Control Gerencial	Moderado	2	2

Fuente: En base a la evaluación Presupuestaria 2014 - 2015

Elaborado por el Ejecutor

Los resultados de la valoración de la incidencia de la caracterización del Sistema de control interno en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, cuya problemática se manifiesta en la Evaluación Presupuestaria de los ejercicios fiscales 2014 y 2015, es directa y MODERADO lo que ha tenido implicancias en la gestión administrativa de la entidad. Tal como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 17**  
**RESUMEN DE LA INCIDENCIA DE LA PROBLEMÁTICA**  
**IDENTIFICADA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UGEL – LAMPA**  
**PERIODO 2014 Y 2015**

EJERCICIO FISCAL	INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA	VALORACION
2014	Moderado	2
2015	Moderado	2

Fuente: En base al Cuadro N° 16

Elaborado por: El Ejecutor

**B. INCIDENCIA DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL - LAMPA.**

Una notable incidencia del componente ambiente de control en la gestión administrativa de la Ugel se muestra en la administración estratégica, estructura organizacional, administración de recursos humanos, y asignación de autoridad y responsabilidades. Los resultados de la caracterización del Componente Ambiente de Control muestra un 41% de nivel de implementación, lo que evidencia que dicho Componente se encuentra En proceso de implementación - Regular, el cual se ve reflejado en la situación de los documentos de gestión institucional vinculados con la gestión administrativa, los cuales se encuentran en proceso de implementación y desactualizados.

- El Reglamento de Organización y Funciones - ROF, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 011-2009-GR de fecha 13.Ago.2009; no se encuentra actualizado ni adecuado a lo que dispone el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, en el que se aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones

por parte de las entidades de la Administración Pública. Cuya finalidad es adecuar la estructura Orgánica de la entidad de acuerdo a los criterios de diseño y estructura de la Administración Pública que establece la Ley N° 27658 – Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, a fin de priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos e identificar las responsabilidades específicas de las entidades públicas y sus unidades orgánicas, asignadas por el ordenamiento jurídico aplicable en cada caso. En ese sentido, el Reglamento de Organización y Funciones de la Ugel, no está actualizado de acuerdo a Ley.

- El Manual de Organización y Funciones, aprobado con Resolución Directoral N° 5217-2015-DUGELL, es un documento de gestión que deviene del año 2005 y que a la fecha no ha sido actualizado de acuerdo a la normatividad vigente en concordancia con los demás documentos de gestión institucional. Por otra parte, de la evaluación de los Cuestionarios de Control Interno se desprende que los documentos de gestión institucional, así como el Manual de Procedimientos Administrativos; no son de conocimiento del personal de la entidad, tal como se pudo evidenciar en las entrevistas, hecho que no permite cumplir con eficiencia y eficacia la labor del Área de Administración

### **C. INCIDENCIA DEL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL-LAMPA.**

El componente Evaluación de Riesgos no ha sido implementado en la Ugel, aspecto que redundará significativamente en la gestión administrativa de la Ugel; lo que indica que no se tiene una planificación, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta así como el monitoreo de los riesgos de la entidad con la finalidad de asegurar una gestión basada en eficiencia, eficacia y economía, aspectos que han sido corroborados en las entrevistas que se tuvo con los Responsables de área Administrativo. Los resultados de la caracterización del componente Evaluación de Riesgos se encuentran en el rango de No implementada, el cual se ve reflejado en los riesgos más saltantes como son:

- Paros y huelgas de docentes, funcionarios y administrativos, lo que ha retrasado el cumplimiento oportuno de las Metas.
- Poca identificación de personal docente y administrativo con la Ugel que no permite lograr las metas y cumplir con los objetivos previstos.

### **D. INCIDENCIA DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL-LAMPA.**

En la caracterización del sistema de control interno de la Ugel, se ha determinado que este componente presenta un 37% de nivel de implementación, lo que muestra que dicho componente se encuentra en el nivel de Proceso de Implementación y es Deficiente; debido a que la entidad cuenta

con normativa interna necesaria para desarrollar actividades de control gerencial, pero que sin embargo, requieren ser actualizadas en función a las normas administrativas que han sido modificadas por los órganos rectores de los sistemas administrativos a nivel nacional como en los siguientes.

Por otra parte, se ha determinado que existe un conjunto de Directivas proporcionadas por las diferentes Unidades Administrativas de la Ugel que están a nivel de Propuesta, y no se encuentran debidamente actualizadas y aprobadas por las instancias correspondientes. Por lo que es necesario realizar una evaluación de las directivas y documentos normativos con que cuenta la Ugel, a fin de garantizar una gestión transparente y de acuerdo a la legislación vigente.

#### **E. INCIDENCIA DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL – LAMPA**

Los resultados de la caracterización del componente Información y Comunicación, muestra un 44% de nivel de implementación, lo que evidencia que dicho componente se encuentra en Proceso de Implementación y es Regular, que se refleja en los siguientes aspectos más saltantes:

- El Sistema de Información no es adecuado para brindar información actualizada respecto a:
  - ✓ Misión, Planes, Objetivos, Normas y Metas Institucionales.

- ✓ Programación, ejecución y evaluación de actividades con expresiones monetarias y físicas.
- ✓ Niveles alcanzados en el logro de los objetivos estratégicos y operativos.
- ✓ Estados de la Situación económica, contable y financiera por períodos.
- Los procesos de preservación y conservación de información administrativa, financiera y presupuestal que incluye archivos y documentos e información incluyendo las fuentes de sustento, no se ha realizado de acuerdo a las necesidades institucionales y a la normatividad vigente.
- La entidad no tiene establecido una comunicación interna y externa adecuada entre el personal de las diferentes Oficinas y Unidades Orgánicas de la entidad, en el caso interno; y los niveles de responsabilidad en el caso externo, definiendo misiones, responsabilidades y roles de manera documentada, lo que no ha permitido consolidar un ambiente de trabajo basado en la comunicación y el trabajo en equipo.

#### **F. INCIDENCIA DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL – LAMPA.**

En la caracterización del sistema de control interno de la Ugel, se ha determinado que el componente Supervisión presenta un 47% de nivel de implementación, lo que significa que dicho componente se encuentra en

Proceso de Implementación y es Regular; debido a que la entidad si bien cuenta con normativa interna donde se establece las acciones de supervisión; pero que sin embargo, no se cumplen o no son aplicables, los casos más resaltantes de esta incidencia se detalla a continuación:

- La entidad no ha implementado de manera adecuada las acciones de monitoreo y supervisión permanente y de manera integral en todos los procesos y operaciones de la entidad.
- La entidad no ha implementado de manera eficaz el proceso de reporte de deficiencias que pudieran surgir en la aplicación de procesos y procedimientos administrativos, debiendo ser el Sistema de Control Interno objeto de monitoreo oportuno a fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad.
- Respecto a las recomendaciones emergentes de las acciones de control realizados por el órgano de Control Institucional, la entidad no realiza de manera efectiva el seguimiento e implantación de las medidas correctivas en la entidad, por lo que estas se han ido incrementando como resultado de las acciones de control

En resumen, se puede inferir que las características de los componentes del sistema de control interno de la Ugel Lampa inciden directamente en la gestión administrativa, por ser factores vinculados e interdependientes en la administración de la UGEL.

### **5.3. PROPONER POLITICAS Y LINEAMIENTOS INTERNOS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA UNA ADECUADA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA.**

Para desarrollar y arribar el Objetivo Especifico N° 03, del diagnóstico de la situación actual del Control Interno en la Gestión Administrativa, se ha determinado un conjunto de políticas aplicable al proceso de la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Lampa, el cual contribuye a fomentar actividades de control y por ende disminuir las deficiencias. En ese sentido promover y optimizar la eficiencia y eficacia de la Gestión administrativa. Asimismo se dará a conocer los lineamientos apropiados para poder dar efecto a la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad, considerando las fases que nos señala el informe COSO, el mismo que cuenta con las características de eficiencia, eficacia y economía.

#### **POLITICAS DE CONTROL INTERNO**

##### **De los aspectos generales de la entidad.**

- Mantener actualizado los principales documentos de gestión tales como ROF, MOF, planes estratégicos.
- Impulsar el compromiso, difusión y socialización de las bases conceptuales de control, las normas legales y definiciones operacionales del Sistema de control interno a los directivos y empleados de la entidad, incidiendo en los trabajadores que participan en la gestión administrativa.

- Establecer mecanismos de reconocimiento al buen desempeño del personal y de los equipos de trabajo.
- Realizar programas de capacitación en temas de control preventivo, simultáneo y posterior en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos de la Entidad para que reoriente la cultura de control.
- Mejorar continuamente la capacidad de la entidad, para mantenerse actualizado y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados en la gestión del SCI, será su gran ventaja competitiva ante este entorno que se modifica constantemente. Por esto, el mejor activo que tendrá es, por un lado, la riqueza intelectual y moral de sus empleados y, por el otro, su capacidad para incrementarla exponencialmente.
- Instalación de mecanismos de comunicación, asistencia legal, asistencia técnica y apoyo en la implementación del proceso del Sistemas de Control Interno de la entidad y mantener el interés y compromiso por el avance de sus componentes.
- Impulso y apoyo a la investigación operativa que permita el mejoramiento de la calidad de los controles existentes aplicable a los procesos administrativos de la entidad.

## **LINEAMIENTOS INTERNOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO PARA UNA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL-LAMPA.**

### **1. Lineamientos Según las Fases de Implementación del Sistema de Control Interno.**

Se propone los siguientes lineamientos para poder adoptar medidas en relación a la implementación del Sistema de Control Interno, tomando en consideración sus fases.

- Fase de planificación
- Fase de ejecución
- Fase de evaluación al proceso de implementación

### **1. PLANIFICACIÓN**

#### **1.1. Compromiso de Alta Dirección**

Es importante que el Titular y la Alta Dirección se comprometan formalmente en la implementación del SCI, así como velar por su eficaz funcionamiento.

##### **1.1.1. Acta de compromiso**

La Alta Dirección deberá suscribir y difundir en toda la entidad el Acta de Compromiso, la que pone de manifiesto la necesidad e importancia de implementar un SCI eficaz. En dicho documento se deberá invocar a todos los servidores y funcionarios, que conforman la entidad, para que participen activamente en la implementación del SCI. El Acta deberá

incluir la conformación de un comité encargado de dirigir la adecuada implementación del SCI.

#### 1.1.2. Constitución del Comité

Un paso importante para implementar un SCI eficaz es la constitución de un Comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora Contraloría General de la República Guía para la implementación del SCI de las entidades del Estado.

### 1.2. Diagnóstico

El Diagnóstico se presenta como un medio de análisis para determinar el estado situacional actual del SCI, con respecto a lo establecido por las NCI aprobadas por la CGR. En este sentido, la información obtenida constituye el insumo principal para la implementación de la SCI.

#### 1.2.1. Programa de Trabajo

Para dar inicio al proceso de diagnóstico, será necesario que el Comité elabore y apruebe un programa de trabajo, el cual contendrá las actividades a desarrollar y su cronograma. El programa contemplará, entre otros, lo siguiente:

- Objetivos del diagnóstico
- Alcance del diagnóstico: Controles a nivel entidad o general bajo el marco de las NCI
- Descripción de las actividades a desarrollar

- Cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término)
- Responsable de cada actividad.

### 1.2.2. Recopilación de Información

Se deberá identificar, clasificar y seleccionar la información interna de tipo documental que regule o contenga información relacionada con los controles establecidos en la entidad, así como sobre sus procesos.

Algunos de los documentos más comunes a consultar son:

- Organigrama
- Manuales (de organización y funciones, de procedimientos, entre otros)
- Políticas institucionales
- Acuerdos, oficios y lineamientos internos
- Principales metas y objetivos
- Reportes estadísticos e indicadores
- Información financiera y presupuestal
- Evaluaciones, diagnósticos, informes situacionales, entre otros
- Observación y recomendaciones de auditoría interna

### 1.2.3. Análisis de Información

El Comité de Control interno efectuará el análisis a la información obtenida como resultado de la aplicación del programa de trabajo, con el

fin de identificar las debilidades de control que presente el SCI de la entidad, en relación con las NCI.

Para ello se recomiendan algunas herramientas que van a facilitar el análisis de la información, las cuales podrán ser utilizadas en forma individual o combinada, tales como las que se señalan a continuación.

#### 1.2.4. Análisis de Información

El Comité de Control interno efectuará el análisis a la información obtenida como resultado de la aplicación del programa de trabajo, con el fin de identificar las debilidades de control que presente el SCI de la entidad, en relación con las NCI.

Para ello se recomiendan algunas herramientas que van a facilitar el análisis de la información, las cuales podrán ser utilizadas en forma individual o combinada, tales como las que se señalan a continuación.

#### 1.2.5. Identificación de Debilidades y Fortalezas

Finalmente, tomando en consideración el análisis efectuado a la entidad con respecto a las NCI, se podrá mostrar los resultados de forma agrupada, por cada componente, identificando las debilidades (con sus causas) y las fortalezas del SCI.

#### 1.2.6. Informe de Diagnóstico

Es el documento que contiene los resultados del diagnóstico al SCI, el cual se presentará al titular o a quien haga sus veces. Su objetivo es

proporcionar información a la Dirección para su toma de decisiones en lo que respecta a la adecuada implementación y mejora del SCI.

Previo a su presentación, debe haber sido discutido por el equipo de trabajo responsable del diagnóstico y puesto a consideración de la Dirección de la entidad para su validación.

Entre otros aspectos, el Informe de Diagnóstico permitirá establecer:

- ❖ El nivel de desarrollo, organización y vigencia del SCI actual
- ❖ Los elementos de control que conforman el SCI existente
- ❖ Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el SCI en operación
- ❖ Los ajustes o modificaciones que deben efectuarse
- ❖ Los componentes y normas de control que deben ser implementados, y su priorización
- ❖ Identificación de los principales procesos y áreas críticas
- ❖ Las normas internas pendientes a implementar o actualizar
- ❖ Una estimación de los recursos económicos, materiales y de personal requeridos para la implementación
- ❖ Los lineamientos a considerar por el Comité de Control Interno para su plan de trabajo.

### 1.3. Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo es el documento por el cual se definirá el curso de acción a seguir para la implementación del SCI.

Se debe considerar dos (2) fases en la elaboración del Plan de Trabajo:

- Descripción de actividades y cronograma

- Desarrollo del Plan de Trabajo.

### 1.3.1. Descripción de Actividades y Cronograma

Se deberá identificar las acciones conducentes a implementar del SCI. En ese sentido, los pasos a seguir serán:

- Identificar y designar a las personas responsables para el diseño del plan, quienes a su vez deberán definir las herramientas o medios necesarios que les permitan alcanzar los objetivos a trazar en el plan;
- Determinar los tiempos y plazos a considerar;
- Elaborar un cronograma de ejecución de las actividades incluyendo la fecha de culminación.

Es necesario señalar que adicionalmente al Plan de Trabajo, se deberían considerar otros documentos de coordinación tales como: un cronograma general, la estructura organizativa, los roles y responsabilidades y el plan de comunicación.

### 1.3.2. Desarrollo del Plan de Trabajo

Para su desarrollo se considerarán los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa
- Elaboración del cronograma general
- Elaboración detallada del Plan de Trabajo

## 2. EJECUCIÓN

En esta etapa se señalaran pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación.

El Comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el Plan de Trabajo elaborado en la etapa de planificación.

La implementación se desarrollará de manera progresiva tomando en cuenta las siguientes fases:

1. Implementación a nivel entidad
2. Implementación a nivel de proceso.

### 2.1. Implementación a Nivel de Entidad

En esta fase se iniciará con el diseño e implementación de aquellos controles que están a nivel entidad o general, estos afectan al mismo tiempo a toda la entidad es decir a todos los procesos, actividades y unidades de la organización.

En esta fase del proceso de implementación, se establecerá las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales, bajo el marco de las NCI. Asimismo, esta fase será previa a la implementación a nivel de procesos o actividades, ya que si no se diseñan e implementan los controles adecuados que afectan al funcionamiento organizacional de la entidad no tendrá sentido querer establecer o diseñar

controles que afecten a las actividades de los procesos ya que los mismos no garantizarán el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### A. Implementación del componente ambiente de control

De acuerdo con las NCI, la importancia de este componente radica en el establecimiento de una cultura de control interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas.

##### Acciones a Realizar:

- ✓ Difundir mediante algún medio (Ejemplo charla, seminario, taller, comunicados, entre otros) la normatividad de C.I. relacionada con: Ley N° 28716 – Ley de C.I. de las entidades del Estado. N.C.I. aprobadas por R. Contraloría N° 320-2006-CG.
- ✓ La entidad debe de contar con algún documento interno que precise los principios, valores, obligaciones y prohibiciones que regulen el comportamiento de los funcionarios y servidores (Ejemp.: código de ética, código de conducta, entre otros)
- ✓ El plan operativo está alineado con el plan estratégico institucional.
- ✓ Los siguientes documentos de gestión deben de encontrarse actualizados:
  - Plan Estratégico Institucional.
  - Plan Operativo Institucional.
  - Reglamento Interno de Trabajo
  - Organigrama, ROF, MOF, MAPRO, CAP, PAP, TUPA
- ✓ La entidad debe de contar con procedimientos documentados para la administración de RRHH:

- ✓ La entidad debe de contar con procedimientos que definan los perfiles de los cargos o puestos de trabajo. Va más allá del conocimiento técnico referente a las destrezas, al saber hacer o a las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional.
- ✓ El OCI debe de contar con los recursos humanos, materiales y financieros que le permitan el adecuado desempeño de sus funciones.
- ✓ La Alta Dirección debe de atender oportunamente los requerimientos formulados por el OCI.
- ✓ La Alta Dirección debe de implementar oportunamente las recomendaciones formuladas por el OCI.

#### **B. Implementación del componente evaluación de riesgos**

Para implementar el presente componente se diseñará y aplicará una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos.

#### **Acciones a Realizar:**

- ✓ La entidad debe de contar con un documento que establezca los objetivos, metodología y lineamientos para la administración de riesgos en la entidad  
**(Plan de Gestión de Riesgos).**

El plan servirá como una herramienta de gestión que controlará el cumplimiento de los objetivos, los cuales a su vez deberán estar alineados con el plan estratégico y el plan operativo de la entidad

- ✓ La entidad debe de contar con un registro de los principales riesgos de la entidad, Para lo cual debe de aplicar **Técnicas de recopilación de información**. Se debe de elaborar un Inventarios de riesgos.
- ✓ La entidad debe de cuantificar los riesgos en términos de cuánto afectarían a las operaciones/servicios (impacto) y la probabilidad de su ocurrencia.
- ✓ La entidad debe de tomar alguna acción para minimizar la probabilidad de ocurrencia de los principales riesgos (**Administración de Riesgos**). Asimismo, se debe de elaborar una Matriz de Riesgos.

### C. Implementación del componente actividades de control gerencial

La implementación del componente actividades de control gerencial estará relacionada con el anterior componente de evaluación de riesgos y deberá ser aplicada de manera conjunta y en forma continua. Asimismo, las actividades de control gerencial que se presentan en la NCI podrán ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

#### **Acciones a Realizar:**

- ✓ La entidad debe identificar formalmente sus principales procesos misionales.  
Es recomendable que los procesos sean monitoreados y evaluados de manera permanente para detectar si cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, y así poder realizar los cambios y ajustes necesarios de acuerdo con el entorno y las exigencias de la demanda o la normatividad.

- ✓ La entidad debe de implementar formalmente la evaluación del desempeño de la gestión institucional para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos en los planes estratégicos institucionales.
- ✓ Todos los servidores deben de dar cuenta del ejercicio de sus funciones, del cumplimiento de sus objetivos y del uso de los bienes y recursos recibidos.
- ✓ La entidad debe de contar con un plan operativo para el área de sistemas o informática.
- ✓ Los programas informáticos (software) que utiliza la entidad deben de contar con las licencias y autorizaciones respectivas.

Respecto a los sistemas de Tesorería, Contabilidad, Presupuesto y Abastecimiento, la entidad debe:

- ✓ Identificar formalmente sus principales procesos.
- ✓ Revisar periódicamente, en función a la normativa vigente.
- ✓ Debe establecer formalmente los procedimientos de autorización y aprobación.
- ✓ Establecer formalmente procedimientos de verificación y conciliación en los principales procesos.
- ✓ Definir con claridad los niveles de acceso a los bienes y valores susceptibles de mal uso, pérdida o robo.
- ✓ Debe quedar registrado el acceso a los bienes o valores susceptibles de mal uso, pérdida o robo.
- ✓ Segregar adecuadamente las funciones relacionadas con procesos expuestos a riesgos de error o fraude.

- ✓ Debe quedar registrado el acceso al archivo de información susceptible de mal uso, adulteración o pérdida.
- ✓ Definir con claridad los niveles de acceso a la información susceptibles de mal uso, adulteración o pérdida.

#### **D. Implementación del componente de información y comunicación**

El presente componente busca implementar los mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro de una entidad, para lo cual se ha establecido algunos lineamientos y políticas que puedan permitir su implementación, tal como se desarrolla a continuación.

##### **Acciones a Realizar:**

- ✓ La entidad debe de implementar un sistema de información interno que ayude a la toma de decisiones gerenciales.
- ✓ El sistema de información interno a implementar como ayuda a la toma de decisiones debe de contar con los correspondientes manuales e instructivos.
- ✓ Debe existir evidencia que permita afirmar que el sistema de información interno implementado proporciona información confiable y oportuna.
- ✓ La entidad debe de brindar soporte y mantenimiento a los sistemas de información.
- ✓ La entidad debe de contar con una unidad orgánica especializada para la administración del archivo institucional.
- ✓ La entidad debe de contar con ambientes adecuados para la preservación y conservación de la información y documentación.

- ✓ La unidad orgánica encargada de administrar el archivo institucional debe de establecer procedimientos documentados para el archivo de la información y documentación.
- ✓ La entidad debe de contar con procedimientos documentados que regulen las **comunicaciones internas y externas**.

#### E. Implementación del componente supervisión

El presente componente permitirá cerrar el proceso de control interno dentro de una entidad buscando garantizar la adecuada implantación de los controles y su funcionamiento. A continuación se desarrollan lineamientos que podrían considerarse en su implementación.

##### **Acciones a Realizar:**

- ✓ La entidad debe de contar con procedimientos documentados para el monitoreo de las actividades y operaciones de la entidad.
- ✓ Debe de existir evidencia que permita afirmar que el monitoreo implementado en la entidad facilita la adopción de acciones correctivas en forma oportuna.
- ✓ La entidad debe de llevar un registro de las debilidades o deficiencias detectadas por el monitoreo.
- ✓ La entidad debe de realizar el seguimiento de las acciones correctivas hasta su implementación.
- ✓ Se deben de realizar autoevaluaciones de la gestión.
- ✓ Se debe de realizar autoevaluaciones de control interno.
- ✓ Se debe de realizar periódicamente evaluaciones independientes sobre aspectos de gestión a cargo de los órganos del SNC (CGR, OCI y SOA)

- ✓ Se debe realizar periódicamente evaluaciones independientes sobre control interno a cargo de los órganos del SNC (CGR, OCI y SOA)
- ✓ La entidad debe de contar con un plan de mejoramiento institucional.

## 2.1. Implementación a Nivel de Procesos

La adecuación a una gestión por procesos por parte de la entidad, será fundamental para el desarrollo de una implementación o mejoramiento de controles a este nivel. El tener identificados los procesos contribuye a que la entidad pueda identificar debilidades y aportar en la eficiencia de las operaciones. El hecho de contribuir a mejoras en la entidad, constituye el mejoramiento continuo a través del cual se logra ser más productivo y competitivo. Al implementar y analizar los procesos que utiliza la entidad, permite mejorar y corregir los mismos procesos que utilizan y corregir las desviaciones.

- a. La entidad debe tener pleno conocimiento de las condiciones que identifican un proceso:
- b. Identificación de los procesos
- c. Diagrama de Flujo
- d. Priorización de procesos
- e. Diagnóstico al proceso

### 3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución.

Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada.

En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

El resultado de esta evaluación busca obtener información que aporte a la retroalimentación en el proceso de implementación del SCI. Para ello se sugiere que el informe contenga como mínimo lo siguiente:

- ✓ **Objetivos:** Se identificarán aquellos objetivos que se quiere lograr en la presente Evaluación;
- ✓ **Alcance:** Estará determinado por el periodo de evaluación;

- ✓ **Cumplimiento del plan de trabajo:** Se evaluará la utilidad que se le ha dado, y cómo se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación, así mismo, se examinará si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad que no sea indispensable. También se podrá señalar sobre las dificultades o inconvenientes ocasionados durante la ejecución de las actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas;
- ✓ **Cronograma de actividades:** Es necesario revisar los plazos de ejecución de las actividades que fueron programadas, si estas fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo;
- ✓ **Recursos necesarios:** Es importante determinar si los recursos (humanos, logísticos y de información) han sido suficientes;
- ✓ **Desempeño de los equipos de trabajo y participantes:** Se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes actividades; se tendrá en cuenta si se requiere de una mayor participación de la organización, con la finalidad de apoyar labores específicas;
- ✓ **Limitaciones o debilidades:** Aquellas que hayan sido detectadas durante la ejecución de la implementación;
- ✓ **Conclusiones y recomendaciones:** Se incluirán aquellas acciones correctivas que es necesario implementar para la mejora del proceso de implementación. Asimismo, en forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado.

Importancia de la implementación del sistema de control interno sólido.

La administración pública, es cuestionada permanentemente por las diversas instituciones y la población, por diversos factores; como la falta de transparencia en el manejo de fondos públicos, el retraso de información y la remisión inoportuna de la misma a las instancias correspondientes y muchas de ellas son omisas a la presentación de la información correspondiente por lo mismo no son incorporados en los Estados Financieros.

La falta de Implementación del Sistema de Control Interno en las Instituciones Públicas, generan deficiencias como; un alto índice de morosidad en la presentación de las rendiciones de cuenta; alto grado de rendiciones presentadas con irregularidades, retrasando a su vez, los registros contables e incrementando el saldo de la cuenta 1205 Servicios y otros contratados por anticipado, esta cuenta año tras año se incrementa notablemente, estos hechos se deben a la falta de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas, el mismo que en parte genera incumplimiento de metas y objetivos institucionales establecidos. Por tanto la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas, es de suma importancia y necesidad, es imprescindible tener instrumentos que permitan, por un lado, que se logre la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos deseados por la alta dirección de las instituciones públicas y por otro lado, que la dirección pueda disponer aquella información que permita la realización del control.

### 5.3.2. Propuesta Sobre la Implementación de las Normas de Control Interno a Nivel de Componentes

#### AMBIENTE DE CONTROL

##### Implementar Principios según MODELO COSO 2013

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno.

Principio 3: La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad de responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Principio 4: La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función a los objetivos.

Principio 5: La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de control interno en función de lo objetivos.

Uno de los mayores problemas institucionales y de urgente atención es la carencia de herramientas de gestión que responda a sus actuales necesidades y permitan su adecuado funcionamiento (ROF, MOF, CAP, manual de procedimientos). Concordante con ello urge iniciar la implementación de una gestión por procesos a nivel institucional. En lo referente a la administración estratégica, el P01 ha sido adecuadamente difundido, siendo de conocimiento del personal la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.

1. Implementar el Código de Ética para la Institución, ya que es un instrumento importante en el componente de ambiente de control
2. Difundir el alcance del SCI para todo el personal y evaluar la necesidad de reforzar la capacitación al respecto.
3. Definir las herramientas de gestión que responda a las actuales necesidades institucionales y su adecuado funcionamiento, así como gestionar su aprobación. Implementar la gestión por procesos a nivel institucional.
4. Diseñar e implementar política de recursos humanos acorde a la nueva estructura organizacional
5. Elaborar herramientas de gestión que reflejen la concordancia entre los niveles salariales, funcionales y de responsabilidad del personal.

## **EVALUACIÓN DE RIESGO**

### **Implementar Principios según MODELO COSO 2013**

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.

Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.

Principio 9: La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de control interno.

A nivel institucional no se tiene implementado en su totalidad este componente, para lo cual se debe tener objetivos y metas institucionales definidas. Será necesario complementar con los roles, responsabilidades y el ambiente laboral que promueva la administración riesgos, a fin de identificar los riesgos de manera integral. Cabe precisar que para poder evaluar la vulnerabilidad del sistema, primero deberá identificarse los puntos críticos de los procesos. Es necesario contar con personal capacitado para identificar y valorar los riesgos.

6. Planificar y organizar una estrategia institucional (la misma que debe considerar la metodología a aplicar) para administración de riesgo, tanto a nivel de actividades estratégicas como operativas, sobre la base de los procesos y la gestión de los mismos.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL**

#### **Implementar Principios según MODELO COSO 2013**

Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan en la mitigación de riesgos al logro de objetivo, a un nivel aceptable.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción.

7. Diseñar e implementar una gestión por procesos, a nivel de actividades y tareas

8. Identificar los riesgos de fraude o error en los procesos estratégicos y operativos, y evaluar las acciones para responder a estos.
9. Mejorar y difundir los procedimientos asociados al acceso a los recursos o archivos.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Implementar Principios según MODELO COSO 2013**

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesaria para soportar el funcionamiento del control interno.

Principio 15: La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

Por parte de la unidad, existe un desconocimiento y un marcado distanciamiento respecto a involucrarse activamente en la revisión de los sistemas de información y su adaptación a los cambios institucionales, pues se entiende que es responsabilidad de la Coordinación de Sistemas. Es indispensable establecer políticas y procedimientos relacionados con las condiciones de administración, organización, mantenimiento y conservación de documentos, que actualmente son inadecuadas. Esta situación dificulta y demora la ubicación de los documentos -sobre todo de los más antiguos-; existiendo además un riesgo latente de deterioro o pérdida.

10. Evaluar y reforzar los mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información.
11. Implementar políticas, procedimientos y recursos para la administración, organización, mantenimiento y conservación de documentos.
12. Gestionar la aprobación del Plan de comunicaciones y su difusión entre el personal, Implementar canales de comunicación permanentes con los grupos de interés y considerar en la información a transmitir los aportes de las áreas involucradas.

## **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

### **Implementar Principios según MODELO COSO 2013**

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese.

La unidad reconoce que si cuentan con procedimientos para ordenar e implementar las recomendaciones pero no en su mayoría, y tampoco con mecanismos oficializados para autoevaluar la gestión. Las diferentes unidades y áreas realizan esta labor de manera individual.

13. Diseñar e implementar procedimientos para ordenar implementar y gestionar las recomendaciones, de forma que se puedan monitorear y/o evitar su ocurrencia a nivel institucional.
14. Incorporar la participación del personal en la actividad de autoevaluación desarrollada por las unidades.
15. Definir los niveles de responsabilidad entre el personal que interviene en las actividades, según sus funciones.
16. Diseñar e implementar mecanismos de autoevaluación de la gestión, hasta el nivel de unidades.

#### **5.4. CONTRASTACION DE HIPOTESIS**

Contando con los resultados obtenidos, nos permitimos contrastar las hipótesis planteadas en la presente Investigación:

##### **HIPOTESIS ESPECIFICA N° 01**

"Las Características del Sistema de Control Interno en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa no son concordantes con las Normas de Control Interno".

#### **CONTRASTACION DE LA PRIMERA HIPOTESIS ESPECÍFICA**

Se ha determinado que las características del Sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, no son concordantes con las Normas de Control Interno para el Sector Público aprobadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. en concordancia con la Ley N°

28716 - Ley del Control Interno de las Entidades del Estado y el artículo 7° de la Ley N° 27785 - Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, en el que establece que el Control Interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control.

Por lo que para validar la Primera Hipótesis de la Investigación se ha procedido a caracterizar cada uno de los Componentes del Sistema de Control Interno.

**CUADRO N° 18**  
**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**  
**'RESUMEN GENERAL DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO**  
**AREA DE ADMINISTRACION DE LA UGEL-LAMPA**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°					RESPUESTAS EN PORCENTAJE				CALIFICATIVO
	2014		2015		TOT AL	2014		2015		
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	
1.-Ambiente de Control	107	153	116	144	260	41 %	59%	45 %	55%	En Proceso – Regular
2.-Evaluacion de Riesgos	0	130	0	130	130	0%	100%	0%	100%	No Implementado
3.-Actividades de Control Gerencial	84	146	99	131	230	37 %	63%	44 %	56%	En Proceso – Deficiente
4.-Informacion y Comunicación	63	87	70	80	150	47 %	53%	51 %	49%	En Proceso – Regular
5.-Supervision	27	33	31	29	60	44 %	56%	52 %	48%	En Proceso Regular
<b>SUB TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>549</b>	<b>316</b>	<b>514</b>	<b>830</b>	<b>42 %</b>	<b>58%</b>	<b>48 %</b>	<b>52%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>		<b>830</b>		<b>830</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>En Proceso Regular</b>

Fuente: En base al Cuadro N° 9  
 Elaborado por: El Ejecutor.

En consecuencia, se ha demostrado que el Sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa se caracteriza por encontrarse en Proceso de Implementación y es Regular. Por lo tanto la primera hipótesis específica queda **ACEPTADA**.

#### **HIPOTESIS ESPECIFICA N° 02**

"El Sistema de Control Interno adoptado incide directamente en la gestión administrativa en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa".

#### **COSTRASTACION DE LA SEGUNDA HIPOTESIS ESPECÍFICA**

Se ha determinado que el Sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa incide directamente en la gestión administrativa, ya sea por factores internos y/o externos. Por lo que para validar la Segunda Hipótesis de la Investigación se ha procedido a identificar la problemática de la entidad, la misma que se encuentra valorada en relación a los componentes del Sistema Nacional de Control, habiéndose obtenido el siguiente resultado.

## CUADRO N° 19

**INCIDENCIA DE LA PROBLEMÁTICA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA  
DE LA UGEL – LAMPA, PERIODO 2014 Y 2015**

EJERCICIO FISCAL	INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA	VALORACION
2014	Moderado	2
2015	Moderado	2

Fuente: En base al Cuadro N° 17

Elaborado por: El Ejecutor.

En consecuencia, se ha demostrado que el Sistema de Control Interno adoptado tiene una incidencia MODERADA y DIRECTA en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, Por lo tanto la segunda hipótesis específica queda **ACEPTADA**.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis y evaluación del Sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA.** La aplicación de las Normas de Control Interno se encuentra en proceso de implementación en la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, lo que no permite una adecuada gestión administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia; según la evaluación realizada en el área de administración, la entidad aun es REGULAR y se encuentra en PROCESO DE IMPLEMENTACION siendo el nivel de avance de 45% frente a un 55% pendiente de implementación según cuadro N° 11 en relación a las Normas de Control interno dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

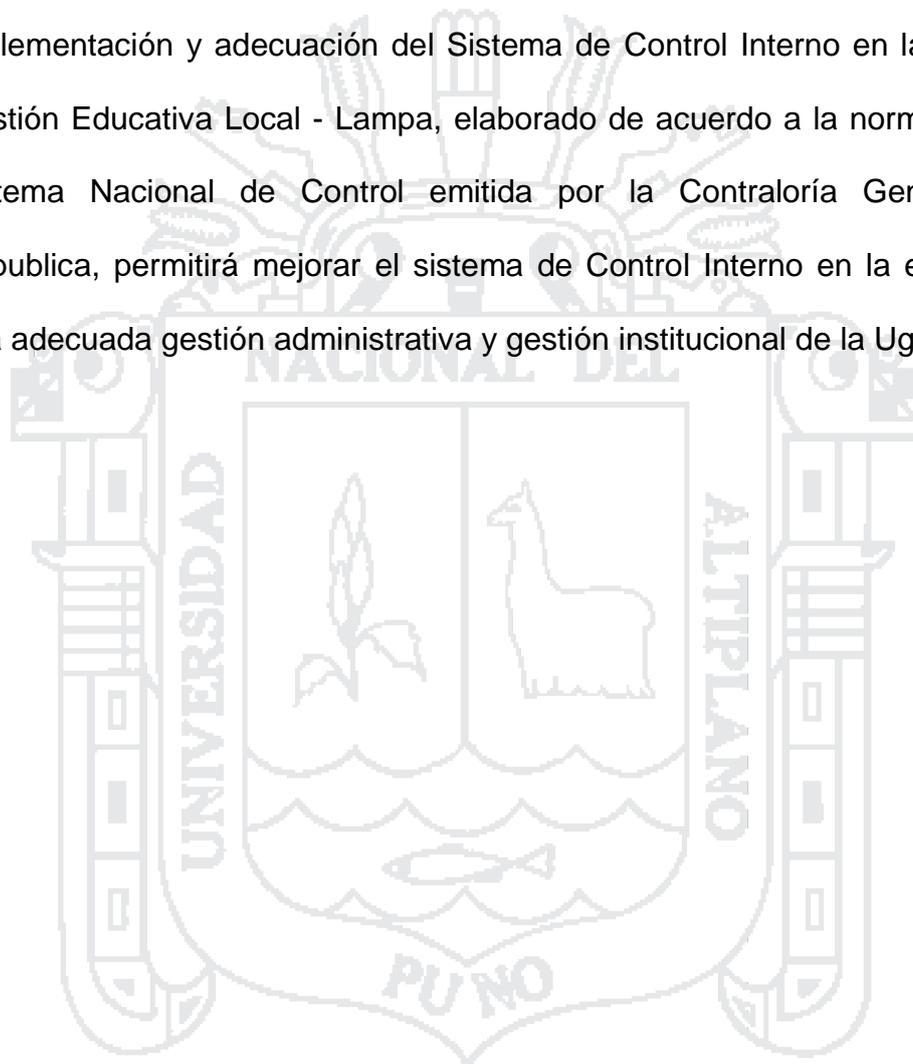
**SEGUNDO.** La Norma General para el componente Ambiente de Control según cuadro N° 04 para el año 2014 se encuentra con el 41% de implementación y 59% pendiente de implementación; y para el año 2015 el 59% fue implementada quedando pendiente el 55%; Este resultado indica que este componente se encuentra en proceso de implementación y es regular, de manera que la eficacia del Control Interno se ve afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales así como a los cambios en el ambiente externo e interno; El componente Evaluación de Riesgos según cuadro N° 05 en los periodos 2014 y 2015 se obtuvieron que en ambos periodos el 100% de

la norma no ha sido implementado evidenciándose de tal manera el desconocimiento y/o inacción respecto al tema, y al no contar con las evidencias documentales sobre el Planeamiento de Riesgos que comprende la identificación, análisis y valoración de los riesgos, a los que está expuesta la entidad en el logro de sus objetivos; El componente Actividades de Control según cuadro N° 06 en el periodo 2014 se obtuvo que el 37% fue implementada y 63% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 44% fue implementada quedando el 56% pendiente de implementación; Este resultado, nos indica que el componente se encuentra en proceso de implementación y es deficiente; La Norma General para el componente Información y Comunicación según cuadro N° 07 en el periodo 2014 se obtuvo que el 47% fue implementada y 53% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 51% fue implementada quedando el 49% pendiente de implementación; Lo que indica que el componente Información y Comunicación se encuentra en proceso de implementación y es regular. Asimismo, el componente Supervisión según cuadro N° 08 en el periodo 2014 se obtuvo que el 44% fue implementada y 56% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 52% fue implementada quedando el 48% pendiente de implementación; Este resultado, demuestra que el componente Supervisión se encuentra en proceso de implementación y es regular, lo que evidencia que la Dirección de la Ugel aún no efectúa una adecuada supervisión a fin de valorar la eficacia y calidad del Sistema de Control Interno.

**TERCERO.** El Sistema de Control Interno adoptado por la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa tiene una incidencia MODERADA y DIRECTA en la gestión administrativa, teniendo en cuenta que los procesos y actividades que

realiza la entidad se da a través del cumplimiento de las fases del Proceso Administrativo que consiste en Planear Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

**CUARTO.** Las políticas y el uso de una Guía de Lineamientos para la implementación y adecuación del Sistema de Control Interno en la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, elaborado de acuerdo a la normatividad del Sistema Nacional de Control emitida por la Contraloría General de la Republica, permitirá mejorar el sistema de Control Interno en la entidad para una adecuada gestión administrativa y gestión institucional de la Ugel.



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las Conclusiones a las que se ha arribado en la investigación, se ha formulado las siguientes recomendaciones, a manera de propuestas para el mejoramiento e implementación del Sistema de Control Interno.

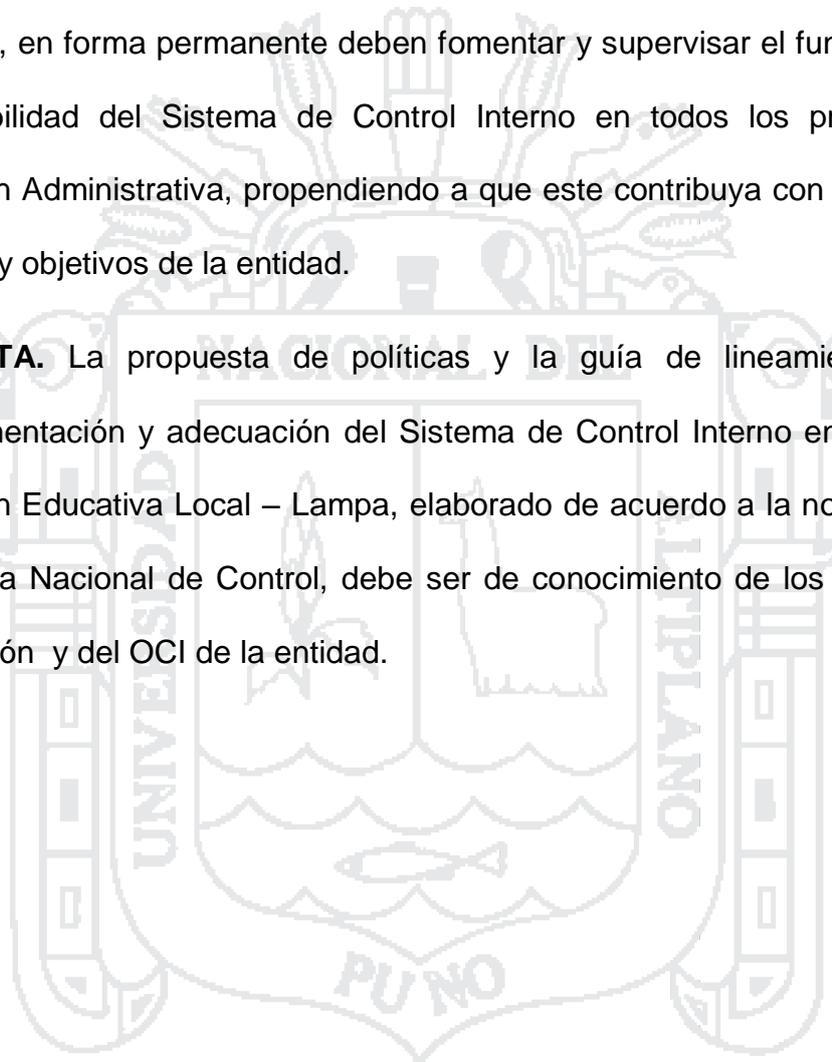
**PRIMERA.** La Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, para el adecuado cumplimiento de su misión, sus metas y objetivos institucionales debe implementar un Sistema de Control Interno acorde a sus necesidades institucionales y en concordancia a las Normas de Control Interno aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. La misma que debe estar a cargo de un Comité de Implementación, debidamente acreditado mediante Resolución Directoral, con la finalidad de que las acciones que desarrollen el indicado Comité tengan un carácter formal y sean susceptibles de verificación posterior.

**SEGUNDA.** El Comité encargado de la implementación del Sistema de Control Interno de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, debe incidir en el análisis y evaluación de las Normas Generales para los Componentes Ambiente de Control, Actividades de Control e Información y Comunicación, las mismas que se ven afectadas por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno. Asimismo, en lo que se refiere a la Norma General Evaluación de Riesgos, se debe implementar de manera documentada el Planeamiento de Riesgos que comprenda la identificación, análisis y valoración de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos; así como a la elaboración de

una respuesta apropiada a los mismos. De igual manera se debe evaluar la Norma General para el Componente Supervisión a fin de valorar la eficacia y calidad del Sistema de Control Interno de la Entidad.

**TERCERA.** El Titular y Funcionarios de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, en forma permanente deben fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del Sistema de Control Interno en todos los procesos de la Gestión Administrativa, propendiendo a que este contribuya con el logro de las metas y objetivos de la entidad.

**CUARTA.** La propuesta de políticas y la guía de lineamientos para la implementación y adecuación del Sistema de Control Interno en la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, elaborado de acuerdo a la normatividad del Sistema Nacional de Control, debe ser de conocimiento de los órganos de la Dirección y del OCI de la entidad.



**BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarado, J. (2012). *Administracion Gubernamental*. Lima: Marketing Consultores S.A.
- Andia Valencia, W. (2014). *Manual de Gestion Publica*. Lima: Coop. Santa Aurelia.
- Alvarez, J.F. y Alvarez, A. (2012). *Presupuesto Público comentado*. Lima.
- Alvarez, J. F. (2007). *Auditoria Gubernamental Integral*. Editores Pacifico. Lima.
- Argandoña, M (2010). *Control Interno y Administración de riesgos en la Gestión Pública*. Escuela de Gerencia Gubernamental. Lima.
- C.O.S.O. (2013). Control Interno-Marco Integrado. *Instituto de Auditores Internos España*, 1-12.
- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. A. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestion y Evaluacion* (Primera ed.). Lima, Peru: Pacifico Editores S.A.C.
- Comité de Normas de Control Interno. (s.f.). Guía para Normas de Control Interno del Sector Publico. *INTOSAI*, 13.
- Calumani, Héctor E. (2007). En su tesis "El informe COSO y el Control Interno en los Gobiernos Locales de la Región de Puno". Altiplano. Puno.

- Condori, C. (2013). En su tesis *“Incidencia del control interno en la Administración de recursos del proyecto integrado PRORRIDRE PRASTER”*. Altiplano. Puno.
- Claros, R. y Leon, O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Instituto Pacífico. Lima.
- Escobedo, J. (2006). *Metodología de la Investigación*. Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Guzman. (2000). *La Ciencia de Administración* Ediciones Limusa.
- Moron Urbina, J. C. (2013). *Control Gubernamental y Responsabilidad de Funcionarios Públicos* (Primera ed.). Lima, Peru: El buho.
- Paredes Cardenas, G. (2008). *Control y Auditoria*. Arequipa, Peru: Pacifico.
- Perdomo Moreno, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. Mexico: Editorial International Thomson Editores S.A.
- Rodriguez Valencia, J. (2012). *Control Interno un efectivo sistema para la empresa*. Mexico: Trillas.
- ROJAS D., M., Zavala P., M. A., COBIAN C., J., & ORIZANO R., E. (2013). *Planificación de las compras publicas*. Lima: Subdireccion de Desarrollo de Capacidades.

## WEBGRAFIA

*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.* Obtenido de Contraloría general de la republica

<http://www.contraloria.gob.pe>

*Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG (2006) Normas de control interno.* Obtenido de Contraloría general de la republica

[http://controlinterno.concytec.gob.pe/images/stories/2012/normatividad/RCG\\_320\\_2006\\_CG.pdf](http://controlinterno.concytec.gob.pe/images/stories/2012/normatividad/RCG_320_2006_CG.pdf)

*Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. (2008).* Obtenido de Contraloría general de la republica

<http://transparencia.unitru.edu.pe/doc/GUIASCI.pdf>

*Ubicación del Departamento de Puno.* Obtenido de Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Lampa](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Lampa)

*Ubicación de la Provincia de Lampa.* Obtenido de Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Puno](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno)



# ANEXOS



ANEXO N° 1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
<b>FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN</b>				
1. ¿La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios?				
2. ¿Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas				
3. ¿La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control?				
4. ¿La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI Integridad y valores éticos?				
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>				
5. ¿La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones?				
6. ¿Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas?				
7. ¿La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad?				
8. ¿Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la entidad?				
<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>				
9. ¿La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad?				
10. ¿La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional?				
11. ¿La Dirección evalúa periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos?				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>				
12. ¿La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad?				

13.¿El MOF y ROF refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente actualizado?			
14.¿Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información?			
<b>ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
15.¿La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal?			
16.¿Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos?			
17.¿Las unidades orgánicas cuenta con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades?			
18.¿La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo?			
<b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b>			
19.¿Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP?			
20.¿El personal que ocupa cada cargo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?			
21.¿El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno?			
<b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>			
22.¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos?			
23.¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?			
<b>ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL</b>			
24.¿Los Órgano de Control evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo?			
25.¿Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI?			
26.¿El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad?			

ANEXO N° 2

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

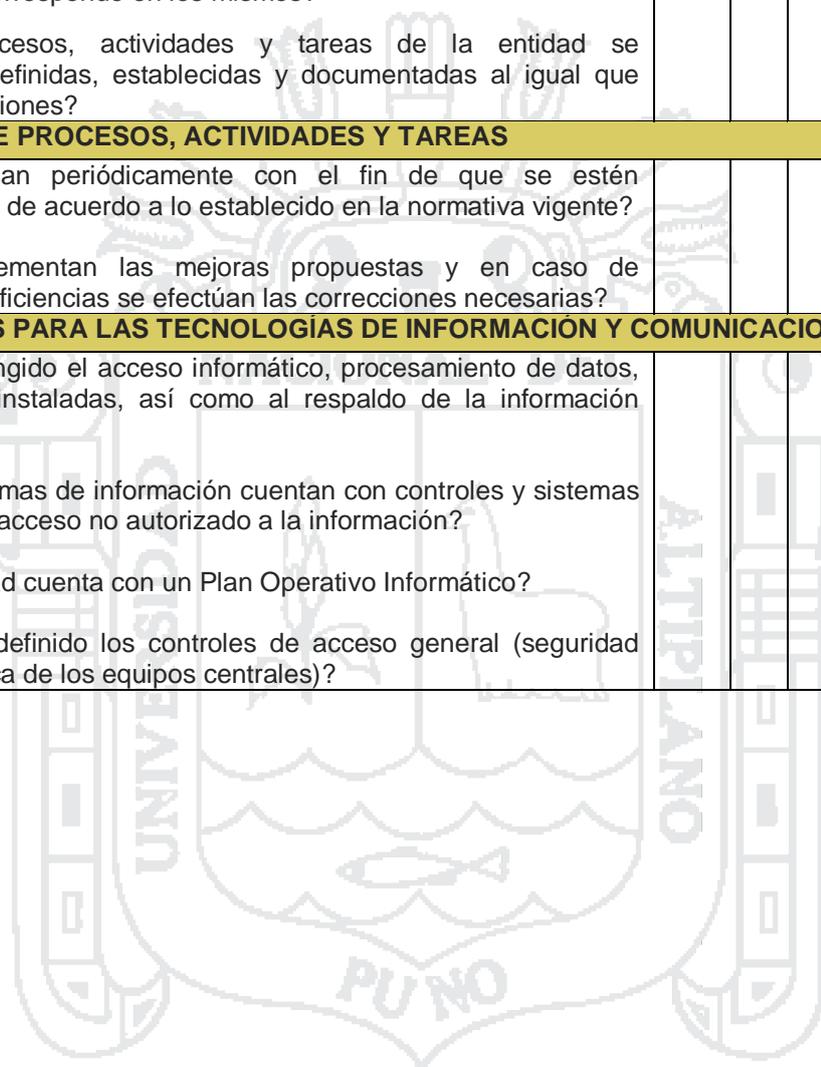
<b>COMPONENTE: ADMINISTRACION DE RIESGO</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO</b>				
1.¿Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos?				
2.¿El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos?				
3.¿La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos?				
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGO</b>				
4.¿Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo?				
5.¿Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades?				
6.¿Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos?				
7.¿En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)?				
8.¿Ha adoptado acciones para evitar o amenguar los riesgos?				
9.¿Ha valorado los riesgos?				
<b>VALORACIÓN DE RIESGO</b>				
10.¿En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados?				
11.¿Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito?				
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>				
12.¿Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados?				
13.¿Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controle desarrollados con respecto a los riesgos?				

**ANEXO N° 3**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

<b>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN</b>				
1.¿ Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades?				
2.¿ Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables?				
<b>SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</b>				
3.¿Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo?				
4. ¿Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude?				
<b>EVALUACIÓN COSTO – BENEFICIO</b>				
5.¿El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)?				
6.¿Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener?				
<b>CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS</b>				
7.¿Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos?				
8.¿Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)?				
9.¿Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos?				
<b>VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES</b>				
10.¿Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?				
11.¿Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes?				
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
12.¿La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas?				
13.¿La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes?				
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>				

14.¿La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal?				
15.¿Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta?				
<b>DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS</b>				
16.¿El personal conoce qué procesos involucran a unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos?				
17.¿Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones?				
<b>REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS</b>				
18.¿Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente?				
19.¿Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias?				
<b>CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>				
20.¿Es restringido el acceso informático, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup)?				
21.¿Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información?				
22.¿La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático?				
23.¿Se han definido los controles de acceso general (seguridad Física y Lógica de los equipos centrales)?				



ANEXO N° 4

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

<b>COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	
<b>FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN</b>				
1.¿La información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones?				
2.¿Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información?				
<b>INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD</b>				
3.¿Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los control necesario en las área respectiva?				
4.¿Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?				
<b>CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN</b>				
5.¿La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades?				
6.¿Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información?				
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>				
7.¿La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades?				
8.¿Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras?				
<b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>				
9.¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento?				
<b>ARCHIVO INSTITUCIONAL</b>				
10.¿La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos)?				
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>				
11.¿La administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otros eventos resultantes?				
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>				
12.¿La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional?				
13.¿El portal de transparencia de la entidad se encuentra adecuadamente actualizado?				

CANALES DE COMUNICACIÓN			
14.¿Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas?			
15.¿Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna?			

**ANEXO N° 5**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD**

COMPONENTE: SUPERVISION Y MONITOREO				
PRGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
<b>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO</b>				
1.¿En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello?				
2.¿Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)?				
<b>SEGUIMIENTO DE RESULTADOS</b>				
3.¿Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?				
4.¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI?				
<b>COMPROMISO DE MEJORAMIENTO</b>				
5.¿Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas				
6.¿Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de control , las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?				

**ANEXO N° 6**

**ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD DE GESTION  
EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA**

1. ¿Considera usted que es importante las Normas de control interno en la Gestión Administrativa de su Área?

- a. SI
- b. No
- c. No opino

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

2. ¿Cree usted que la entidad implementa adecuadamente las Normas de control interno?

- a. SI
- b. No
- c. No opino

Justifique su respuesta:

.....

.....

3. ¿En su opinión, considera que los objetivos y metas institucionales se incrementarían si habría mayor interés por parte de la entidad respecto al sistema de control interno?

- a. SI
- b. No
- c. No opino

Justifique su respuesta:

.....

.....

4. ¿Cree usted que su Desempeño en la Gestión de sus labores mejoraría si recibiese mayor capacitación en Normas de Control Interno?

- a. SI
- b. No
- c. No opino

Justifique su respuesta:

.....

.....

5. ¿En su opinión, esta de acuerdo con la implementación de las normas de control interno en la entidad?

- a. SI
- b. No
- c. No opino

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

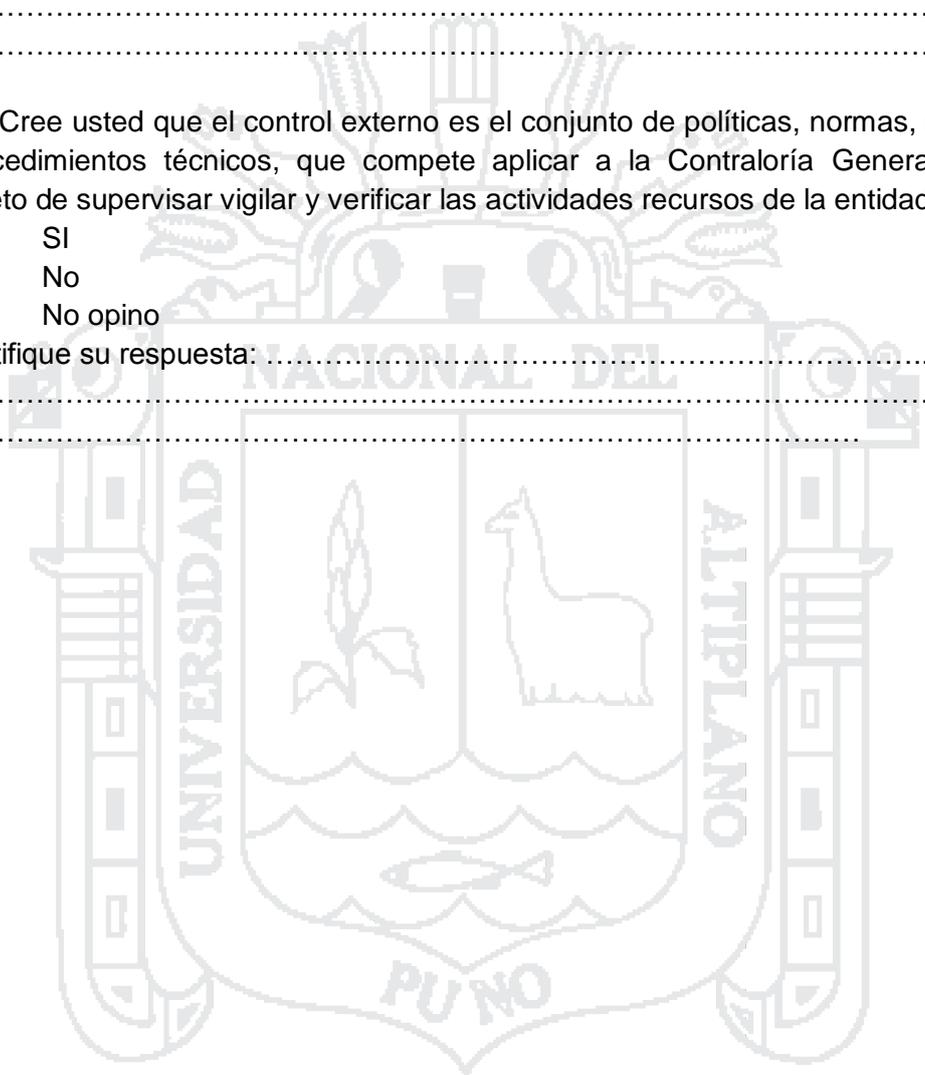
6. ¿Cree usted que el control externo es el conjunto de políticas, normas, método y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General, con el objeto de supervisar vigilar y verificar las actividades recursos de la entidad?

- a. SI
- b. No
- c. No opino

Justifique su respuesta: .....

.....

.....



ANEXO N° 6  
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué efectos produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014 - 2015?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar los efectos que produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, período 2014 – 2015</p>	<p><b>HIPTESIS GENERAL:</b> La aplicación de las Normas de Control Interno tiene incidencia directa en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa</p>	<p><b>VI:</b> Normas de Control Interno <b>VD:</b> Gestión Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control, Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno. R.C. N° 458-2008.CG, Guía para la implementación de las Normas de Control Interno.</li> <li>• Ejecución Presupuestaria Institucional de los periodos 2014 y 2015.</li> <li>• Documentos de Gestión Institucional.</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N°1</b> ¿Cuáles son las características del Sistema de Control Interno en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 1</b> Describir las características del Sistema de Control Interno en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa</p>	<p><b>HIPTESIS ESPECIFICA N° 1</b> Las características del Sistema de Control Interno en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa no son concordantes con las Normas de Control Interno</p>	<p><b>VI:</b> Normas de Control Interno <b>VD:</b> Características del Sistema de Control Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control, Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno. R.C. N° 458-2008.CG, Guía para la implementación de las Normas de Control Interno.</li> <li>• Informes de Actividades de cada Sistema Administrativo de los periodos 2014 y 2015</li> <li>• Ejecución financiera y Presupuestaria.</li> <li>• Documentos de Gestión Institucional.</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N°2</b> ¿Cómo incide el Sistema de Control Interno adoptado en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 2</b> Determinar la incidencia del Sistema de Control Interno adoptado en la Gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa</p>	<p><b>HIPTESIS ESPECIFICA N° 2</b> El Sistema de Control Interno Adoptado incide directamente en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa</p>	<p><b>VI:</b> Sistema de Control Interno <b>VD:</b> Gestión Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control, Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno. R.C. N° 458-2008.CG, Guía para la implementación de las Normas de Control Interno.</li> <li>• Ejecución financiera y Presupuestaria.</li> <li>• Documentos de Gestión Institucional</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N°3</b> ¿Cómo se puede mejorar el Sistema de Control Interno para una adecuada Gestión administrativa en el área de Administración en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO N° 3</b> Proponer políticas y lineamientos internos de las normas de control interno para una adecuada Gestión administrativa en el área de Administración en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa</p>			



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

"LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA, PERIODO 2014-2015"

"INTERNAL CONTROL STANDARDS AND THEIR IMPACT ON ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE AREA OF ADMINISTRATION OF THE LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNIT OF LAMPA, PERIOD 2014-2015"

ARTÍCULO CIENTÍFICO

PRESENTADO POR:

ELYCANDY QUISOCALA CARI

APROBADO POR:

Director de tesis



Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

Coordinador de investigación:



M.Sc. PERCY QUISPE PINEDA

PUNO – PERÚ

2016

**"LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA, PERIODO 2014-2015"**

**"INTERNAL CONTROL STANDARDS AND THEIR IMPACT ON ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE AREA OF ADMINISTRATION OF THE LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNIT OF LAMPA, PERIOD 2014 - 2015"**



ELYCANDY QUISOCALA CARI

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

**"LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE LAMPA, PERIODO 2014-2015"****"INTERNAL CONTROL STANDARDS AND THEIR IMPACT ON ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE AREA OF ADMINISTRATION OF THE LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNIT OF LAMPA, PERIOD 2014-2015"**

Autor: Elycandy Quisocala Cari

Correo: [bluyely222@gmail.com](mailto:bluyely222@gmail.com)

Escuela Profesional de Ciencias Contables.

---

**RESUMEN**

La población, motivo de estudio está constituida por la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa y el motivo principal de la investigación está orientada a caracterizar el Sistema de Control Interno adoptado por la administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, así como a evaluar su incidencia en la gestión administrativa de la entidad, se realizó tomando como Unidad de análisis el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, referido a los periodos 2014 y 2015. Los Métodos de Investigación utilizados son el Método Deductivo, que ha permitido caracterizar el Sistema de Control Interno de la Universidad y el Método Inductivo que ha permitido generar conclusiones y recomendaciones como resultado de la Investigación. Asimismo la validación de la hipótesis planteadas, nos ha llevado a determinar que la aplicación de las Normas de Control Interno en la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa,, según la Evaluación realizada en el área de Administración presenta en el periodo 2014 un nivel de avance en cuanto a su implementación del 42% frente a un 58% pendiente de implementación, y en el periodo 2015 el nivel de implementación es de 48% frente a un 52% pendiente de implementación en relación a las Normas de Control Interno dadas para el Sector Público. Por lo que el Sistema de Control Interno adoptado por la Unidad de Gestión Educativa Local – Lampa, tiene una incidencia moderada y directa en la gestión administrativa, teniendo en cuenta que los procesos y actividades que realiza la entidad se da a través del cumplimiento de las fases del Proceso Administrativo que consiste en Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Como aporte de la Investigación, se ha elaborado lineamientos para la implementación y adecuación del Sistema de Control Interno

de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, a efectos de mejorar la gestión administrativa de la entidad, en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

El trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I tenemos Planteamiento del Problema, Antecedentes y Objetivos de la Investigación, En la que se especifica por qué y los orígenes del problema en base a los antecedentes existentes sobre el tema para luego ser formulados mediante objetivos.

En el Capítulo II tenemos el Marco Teórico, Marco Conceptual e Hipótesis de la Investigación en donde se conceptúan definiciones relacionadas al tema para formular las hipótesis respectivas.

En el Capítulo III tenemos el Método de Investigación en donde nos muestra los métodos y técnicas que nos permitieron lograr nuestros objetivos.

En el Capítulo IV tenemos las Características del Área de Investigación en donde nos muestra las características más importantes del ámbito de estudio.

En el Capítulo V tenemos la Exposición y Análisis de los Resultados en donde nos Muestra los resultados mediante cuadros, los que fueron analizados y discutidos como resultado de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras claves:** Control Interno, Gestión administrativa, eficacia, eficiencia ejecución presupuestaria.

#### ABSTRACT

The study population is made up of Lampa Local Education Management Unit and the main reason for the research is aimed at characterizing the Internal Control System adopted by the Lampa Local Educational Management Unit administration, as well as To evaluate its impact on the administrative management of the entity, was conducted taking as an Analysis Unit the administration area of the Local Educational Management Unit of Lampa, referring to the periods 2014 and 2015. The Research Methods used are the Deductive Method, Which has allowed to characterize the Internal Control System of the University and the Inductive Method that has allowed to generate conclusions and recommendations as a result of the Investigation. Likewise, the validation of the hypotheses raised has led us to determine that the application of the Internal Control Standards in the Local Educational Management Unit - Lampa ,, according to the Evaluation carried out in the Administration area presents in the period 2014 a level of 42% compared to 58%

pending implementation, and in the period 2015 the level of implementation is 48% compared to 52% pending implementation in relation to the Internal Control Rules given for the Public sector. As a result, the Internal Control System adopted by the Local Educational Management Unit - Lampa, has a moderate and direct impact on administrative management, taking into account that the processes and activities carried out by the entity are given through the fulfillment of the Phases of the Administrative Process that consists of Planning, Organizing, Directing, Coordinating and Controlling. As a contribution of the Research, guidelines have been developed for the implementation and adaptation of the Internal Control System of the Local Educational Management Unit of Lampa, in order to improve the administrative management of the entity, in terms of efficiency, efficiency, economy and transparency.

The research work is structured as follows:

In Chapter I we have Problem Approach, Antecedents and Research Objectives, which specifies why and the origins of the problem based on the existing antecedents on the subject and then formulated through objectives.

In Chapter II we have the Theoretical Framework, Conceptual Framework and Research Hypothesis where definitions related to the topic are conceptualized to formulate the respective hypotheses.

In Chapter III we have the Research Method where it shows us the methods and techniques that allowed us to achieve our objectives.

In Chapter IV we have the Characteristics of the Research Area where it shows us the most important characteristics of the field of study.

In Chapter V we have the Exposition and Analysis of the Results where it shows us the results through tables, which were analyzed and discussed as a result of applying percentage terms and comparisons to arrive at conclusions and recommendations.

**Keywords:** Internal control, Administrative management, efficiency, efficiency and Budget Execution.

## INTRODUCCION

El Control Interno cumple un rol muy importante en la gestión de cualquier organización, puesto que es considerado como un proceso continuo, que es realizado por la Dirección, los funcionarios y servidores de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad.

La Administración moderna en el 'Proceso de gestión, toma en cuenta el enfoque del COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) el mismo que se constituye como un gran avance al acordar la definición respecto al Control Interno dentro de un marco conceptual común y con una visión integradora del mismo. Por otra parte, el Coso II (Gestión de Riesgos Corporativos), amplía el concepto de Control Interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo. Por lo que las organizaciones gubernamentales en el Perú han adecuado mediante la implementación de la Ley 28716 – Ley del Control Interno de las Entidades del Estado, asimismo el Órgano rector del Sistema Nacional de Control ha implementado las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría N° 458-2018-CG.

La gestión administrativa entendida como un conjunto de acciones que permite el logro de las metas y objetivos institucionales requiere de mecanismos adecuados de Control, que garanticen eficiencia, eficacia y economía en la optimización de los recursos tendientes a cumplir la misión institucional.

La formulación del presente trabajo de investigación nos permitió describir las características de la aplicación de las Normas de Control Interno establecidas para el Sector Público y su relación con la gestión administrativa, determinando sus fortalezas y debilidades más significativas.

En base a lo expuesto, el problema general de la investigación se planteó de la siguiente forma: ¿Qué efectos produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014 - 2015?

Asimismo, el objetivo general del presente trabajo de investigación fue: Analizar los efectos que produce la aplicación de las Normas de Control Interno en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, periodo 2014 – 2015, para cuyo estudio la hipótesis general de la presente investigación se planteó de la siguiente forma: La aplicación de las Normas de Control Interno tiene incidencia directa en la gestión administrativa en el área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

### MÉTODOS Y MATERIALES

**MÉTODOS:** se emplearon los siguientes métodos:

**Deductivo**, en el trabajo nos ha permitido establecer la relación causa efecto, ya que va de lo general a lo particular. La aplicación de este método en la

investigación permitió identificar las características del Sistema de Control Interno y su incidencia en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local en los periodos 2014-2015.

**Descriptivo**, De acuerdo al contenido este método permite describir las características del Sistema de Control Interno y su relación con la Normas de Control Interno, así como determinar el nivel de gestión administrativa de la Unidad de gestión Educativa Local, se constituye como el conjunto de procedimientos, que permite el acopio de información sobre un hecho real y actual, tendiente a una interpretación correcta. El indicado método se lleva a cabo mediante la recolección de datos actuales a fin de analizarlos y determinar su incidencia

**Inductivo**, Este método parte de casos particulares para llegar a conclusiones generales de los fenómenos a las Leyes, mediante este método se analizó cada una de las deficiencias encontradas en el Sistema de Control para relacionarlas con las Normas establecidas, a efecto de generar Conclusiones y Recomendaciones, como parte del presente trabajo de Investigación.

#### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

**Observación directa**, nos permitió conocer de cerca en forma objetiva, la situación y la problemática, obteniendo resultados para validar la información obtenida como respuesta de los Cuestionarios de Control Interno.

**Investigación documental**. Esta técnica se utilizó en el análisis documental, la misma que consistió en la revisión y análisis de los documentos de gestión y el archivo documentario, a fin de conocer los objetivos y metas de la entidad.

**Aplicación de cuestionarios de control interno**. Los Cuestionarios de Control Interno se aplicó a los Funcionarios y servidores del área de Administración de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, los mismos que consisten en la estructuración de preguntas con dos posibilidades de respuestas que son: (Si, y No). Asimismo, se efectuó entrevistas a los funcionarios y servidores, con la finalidad de conocer aspectos relevantes en cuanto a la implementación del Sistema de Control Interno en el área

**Población y muestra**: La población de estudio del presente trabajo de investigación lo constituye la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, específicamente en el marco de la Ley de la Administración Financiera del Estado (Oficina de Contabilidad, Oficina de Presupuesto, Oficina de Tesorería, personal y la Oficina de Abastecimiento). los trabajadores y funcionarios y servidores del área

de Administración, donde se encuentra información contable así como administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa.

### Materiales:

Documentos de Gestión Institucional.

Ejecución financiera y Presupuestaria.

Ley N° 27785, Ley del Sistema Nacional de Control

Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado y la R.C. N° 320-2006-CG

### ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Constituyendo ya las Normas del Control Interno la primera variable y con la finalidad de describir las características del sistema de control interno en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, se realiza un diagnóstico el cual comprendió la recopilación y acopio de información mediante cuestionarios. Que nos permite evaluar el nivel de implementación de estas normas en los periodos 2014 y 2015.

**TABLA 01**  
**NIVEL DE IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO**  
**AREA DE ADMINISTRACION DE LA UGE-LAMPA**

CUESTIONARIO DE EVALUACION	RESPUESTAS EN N°				TOTAL	RESPUESTAS EN PORCENTAJE				CALIFICATIVO
	2014		2015			2014		2015		
	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO	
1.-Ambiente de Control	107	153	116	144	260	41%	59%	45%	55%	En Proceso – Regular
2.-Evaluacion de Riesgos	0	130	0	130	130	0%	100%	0%	100%	No Implementado
3.-Actividades de Control Gerencial	84	146	99	131	230	37%	63%	44%	56%	En Proceso – Deficiente
4.-Informacion y Comunicación	63	87	70	80	150	47%	53%	51%	49%	En Proceso – Regular
5.-Supervision	27	33	31	29	60	44%	56%	52%	48%	En Proceso Regular
<b>SUB TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>549</b>	<b>316</b>	<b>514</b>	<b>830</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>		<b>830</b>		<b>830</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>En Proceso Regular</b>

Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa  
Elaboración: Ejecutor

En la tabla 01 se puede apreciar que la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa en los periodos 2014 y 2015 las Normas de Control Interno se encuentran

en proceso de implementación lo que no permite una adecuada gestión administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Asimismo, El Sistema de Control Interno de la entidad aun es regular y se encuentra en proceso de implementación; según la evaluación realizada en el área de administración, el nivel de avance en cuanto a su implementación es de 45% frente a un 55% pendiente de implementación en relación a las Normas de Control interno dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

Las normas generales para los componentes ambiente de control, actividades de control gerencial e información y comunicación, se encuentran en proceso de implementación son deficientes y regulares respectivamente, de manera que la eficacia del control interno se ve afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales así como a los cambios en el ambiente externo e interno. Las normas generales del componente evaluación de riesgos, "no han sido implementadas". al no contar con las evidencias documentales sobre el planeamiento de riesgos que comprende la identificación, análisis y valoración de los riesgos, a los que está expuesta la entidad en el logro de sus objetivos; así como a la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. Respecto a la norma general para el componente supervisión se encuentra en "proceso de implementación y es regular", lo que evidencia que la dirección de la Ugel aún no efectúa una adecuada supervisión a fin de valorar la eficacia y calidad del sistema de control interno.

**TABLA 02**  
**ASIGNACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO**

AÑO	TOTAL DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL		
	PIA	PIM	EJECUCION
2014	22,171,379	26,446,362	26,257,505
2015	22,372,676	30,234,416	29,880,866

AÑO	EJECUCION ACTIVIDAD: 0001GESTION ADMINISTRATIVA		
	RO	RDR	TOTAL
2014	1,039,391	49729	1,089,120
2015	1,013,369	24000	1.037369

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF – UE 312

Elaboración: Ejecutor

En la tabla 02 se observa que en función a los objetivos priorizados para los años 2014 y 2015, se ha programado y formulado el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) en los años correspondientes, los mismos que ascienden a los importes en S/. 22,171,379 y S/. 22,372,676 Nuevos Soles, respectivamente. De los cuales la asignación presupuestaria para el cumplimiento de la Actividad 0001 Gestión Administrativa, se dio por los montos de S/. 1,089,120 y S/. 1.037369 Nuevos Soles, respectivamente, por toda fuente de financiamiento.

**TABLA 03**  
**GESTION ADMINISTRATIVA (INDICADOR DE EFICACIA)**

AÑO	INDICADOR DE EFICACIA – ACTIVIDAD 0001 GESTION ADMINISTRATIVA	
	Respecto al PIA	Respecto al PIM
<b>2014</b>	0.05	0.04
<b>2015</b>	0.05	0.03

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF – UE 312

Elaboración: Ejecutor

Se puede apreciar en la tabla 03 que la Ejecución Presupuestal que comprende la Actividad 0001 - Gestión Administrativa, comparado con el PIA (Presupuesto Institucional de Apertura), el PIM (Presupuesto Institucional Modificado) nos permite obtener los indicadores de eficacia a nivel de gasto. En los ejercicios fiscales 2014 y 2015 se obtuvo indicadores de eficacia del orden de 0.04 Y 0.03, respectivamente; cuyas cifras son inferiores a los indicadores priorizados con respecto al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA); esta situación demuestra que la asignación presupuestaria y su ejecución para el cumplimiento de las actividades, han constituido una limitante para la consecución de las metas correspondientes.

**TABLA 04**  
**INDICADORES DE DESEMPEÑO – ANALISIS CUANTITATIVO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA – PERIODOS 2014 Y 2015**

PERIODO	ALTA DIRECCION	UNIDADES ADMINISTRATIVAS	MEDIA
<b>2014</b>	85.57%	100.00%	92.79%
<b>2015</b>	89.37%	101.50%	95.44%
<b>Media</b>	87.47%	100.00%	94.11%

Fuente: Indicadores de desempeño de la UE312

Elaborado por: El Ejecutor

Dichos resultados de la tabla 04 indican que en el periodo 2014 – 2015 el nivel de desempeño en Gestión Administrativa de la Alta Dirección ha alcanzado un nivel de eficacia aceptable de 87.47% mientras que las Unidades Administrativas han sobrepasado sus metas programadas al obtener el nivel de eficacia de 101.50% en

dicho periodo. De modo que el nivel de eficacia de la gestión administrativa institucional en el periodo 2014 - 2015 es aceptable en el orden de 94.11%. Sin embargo, la problemática comentada en la evaluación presupuestal ha permitido hacer un análisis cualitativo, a nivel del indicador, tipo de indicador, la unidad de medida, el valor histórico y los valores actuales como el proyectado, asimismo dentro de los valores para el periodo 2014 y 2015 se tomó en cuenta el valor programado, el ejecutado y el porcentaje de avance realizado en el periodo, cuyos resultados se ilustran en la siguiente tabla.

**TABLA 05**  
**INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERIODOS 2014 Y 2015**

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	HIST ORIC O	VALOR PARA EL 2014			VALORES PROYECTA DOS	
			2013	PRO G	EJE	% AVANCE	2015	2016
<b>OBJETIVO 2. Ser una organización educativa, innovadora, con procesos de gestión de alta calidad en la prestación de servicios educativos con una administración eficiente y eficaz logrando el desarrollo cultural, científico, humanista y productivo que genere calidad de vida en la Provincia de Lampa en armonía con la cosmovisión andina.</b>								
<b>Número de Acciones de la Alta Dirección</b>	EFICACIA	Supervisión	140	140	117	83.57	84	84
<b>Número de Acciones Ejecutadas por el área de Administración</b>	EFICACIA	Acción	120	120	120	100.00	120	120
<b>Nro de Indicadores por Objetivo: 2</b>								
NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	HIST ORIC O	VALOR PARA EL 2015			VALORES PROYECTA DOS	
			2014	PRO G	EJE	% AVANCE	2016	2017
<b>OBJETIVO 2. Ser una organización educativa, innovadora, con procesos de gestión de alta calidad en la prestación de servicios educativos con una administración eficiente y eficaz logrando el desarrollo cultural, científico, humanista y productivo que genere calidad de vida en la Provincia de Lampa en armonía con la cosmovisión andina.</b>								
<b>Número de Acciones de la Alta Dirección</b>	EFICACIA	Supervision	88	82	70	85.37	84	84
<b>Número de Acciones Ejecutadas por el área de Administración</b>	EFICACIA	Acción	123	120	120	100.00	120	120
<b>Nro de Indicadores por Objetivo: 2</b>								

FUENTE: Evaluación Presupuestaria Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa  
Elaborado por: El Ejecutor

La tabla 05 muestra la incidencia del Sistema de control interno en la gestión administrativa se puede ilustrar con mayor realismo en la exposición de los problemas presentados en el periodo 2014 - 2015, los cuales se han extraído de la Evaluación Presupuestaria Institucional; dicha problemática han tenido implicancias en la gestión administrativa de la Ugel.

Para efectos de un análisis cualitativo de la problemática en la gestión administrativa se ha identificado su relación con las Normas Generales de Control Interno y su valoración respectiva, utilizando una escala descriptiva para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales de los problemas detectados.

**TABLA 06**  
**ESCALA DE MEDIDA CUALITATIVA DE INCIDENCIA**

CATEGORIA	DEFINICION	VALORACION
<b>DESASTROSO</b>	Si el hecho tiene alto impacto o efecto sobre la entidad	<b>3</b>
<b>MODERADO</b>	Si el hecho tiene medio impacto o efecto en la entidad	<b>2</b>
<b>LEVE</b>	Si el hecho tiene bajo impacto o efecto en la entidad	<b>1</b>

Elaborado por: El Ejecutor

Se puede apreciar en la tabla 06 que estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización. En tanto que la escala a utilizar está en razón de la evaluación de la incidencia de los problemas presentados. La evaluación de la incidencia de los problemas investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad. En la escala de medida cualitativa de Incidencia se establecen las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de aplicar la escala que mida a través de ella los mismos Items.

**TABLA 07**  
**PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA EVALUACION**  
**PRESUPUESTARIA 2014 - 2015 Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION**  
**ADMINISTRATIVA**

N°	PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS	VINCULACION CON NGCI	INCIDENCIA EN LA G.A.	VALORACION	
				2014	2015
1	Inadecuada coordinación de la Dirección con las Unidades de Administración y la oficina de Planificación, respecto a la Programación de actividades, ejecución, control y evaluación de los resultados con el objeto de mejorar la gestión administrativa.	Información y Comunicación	Moderado	2	2
2	Los paros u huelgas de docentes, funcionarios y administrativos de la Ugel y otras paralizaciones a nivel provincial y regional, ocasionaron perjuicios económicos y de prestigio en algunos programas nacionales del Minedu,	Evaluación de Riesgos	Desastros o	3	3
3	Retraso considerable en el abastecimiento de bienes y servicios especiales de materiales educativos, y atención de equipos solicitados para las instituciones educativas de acuerdo a lo programado, esto debido al proceso lento del Sistema de Abastecimientos, por falta de capacitación y experiencia del personal y otros factores	Actividades de Control Gerencial	Desastros o	2	2
4	Comisiones designadas no cumplen con presentar los informes en los Plazos señalados.	Actividades de Control Gerencial	Moderado	3	2
5	Algunas dependencias administrativas presentan retrasos en la presentación de la información y documentación, hecho que retrasa la fluidez del trámite solicitado.	Actividades de Control Gerencial	Moderado	2	2

Fuente: En base a la evaluación Presupuestaria 2014 - 2015

Elaborado por el Ejecutor

La tabla 07 presenta los resultados de la valoración de la incidencia de la caracterización del Sistema de control interno en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, cuya problemática se manifiesta en la Evaluación Presupuestaria de los ejercicios fiscales 2014 y 2015, es directa y moderado lo que ha tenido implicancias en la gestión administrativa de la entidad. Tal como se muestra a continuación:

**TABLA 08**  
**INCIDENCIA DE LA PROBLEMÁTICA**  
**IDENTIFICADA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UGEL – LAMPA**  
**PERIODO 2014 Y 2015**

EJERCICIO FISCAL	INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA	VALORACION
2014	Moderado	2
2015	Moderado	2

Fuente: En base al Tabla 06

Elaborado por: El Ejecutor

**Incidencia del componente ambiente de control.** Una notable incidencia del componente ambiente de control en la gestión administrativa de la Ugel se muestra en la administración estratégica, estructura organizacional, administración de recursos humanos, y asignación de autoridad y responsabilidades. Los resultados de la caracterización del Componente Ambiente de Control muestra un 41% de nivel de implementación, lo que evidencia que dicho Componente se encuentra En proceso de implementación - Regular, el cual se ve reflejado en la situación de los documentos de gestión institucional vinculados con la gestión administrativa, los cuales se encuentran en proceso de implementación y desactualizados.

- El Reglamento de Organización y Funciones - ROF, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 011-2009-GR de fecha 13.Ago.2009; no se encuentra actualizado ni adecuado a lo que dispone el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, en el que se aprueba los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones por parte de las entidades de la Administración Pública. Cuya finalidad es adecuar la estructura Orgánica de la entidad de acuerdo a los criterios de diseño y estructura de la Administración Pública que establece la Ley N° 27658 – Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, a fin de priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos e identificar las responsabilidades específicas de las entidades públicas y sus unidades orgánicas, asignadas por el ordenamiento jurídico aplicable en cada caso. En ese sentido, el Reglamento de Organización y Funciones de la Ugel, no está actualizado de acuerdo a Ley.
- El Manual de Organización y Funciones, aprobado con Resolución Directoral N° 5217-2015-DUGELL, es un documento de gestión que deviene del año 2005 y que a la fecha no ha sido actualizado de acuerdo a la normatividad vigente en concordancia con los demás documentos de gestión institucional. Por otra parte, de la evaluación de los Cuestionarios de Control Interno se desprende que los documentos de gestión institucional, así como el Manual de Procedimientos Administrativos; no son de conocimiento del personal de la entidad, tal como se pudo evidenciar en las entrevistas, hecho que no permite cumplir con eficiencia y eficacia la labor del Área de Administración

**Incidencia del componente evaluación de riesgos.** El componente Evaluación de Riesgos no ha sido implementado en la Ugel, aspecto que redundará significativamente en la gestión administrativa de la Ugel; lo que indica que no se tiene una planificación, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta así como el monitoreo de los riesgos de la entidad con la finalidad de asegurar una gestión basada en eficiencia, eficacia y economía, aspectos que han sido corroborados en las entrevistas que se tuvo con los Responsables de área Administrativo. Los resultados de la caracterización del componente Evaluación de Riesgos se encuentran en el rango de No implementada, el cual se ve reflejado en los riesgos más saltantes como son:

- Paros y huelgas de docentes, funcionarios y administrativos, lo que ha retrasado el cumplimiento oportuno de las Metas.
- Poca identificación de personal docente y administrativo con la Ugel que no permite lograr las metas y cumplir con los objetivos previstos.

**Incidencia del componente actividades de control gerencial.** En la caracterización del sistema de control interno de la Ugel, se ha determinado que este componente presenta un 37% de nivel de implementación, lo que muestra que dicho componente se encuentra en el nivel de Proceso de Implementación y es Deficiente; debido a que la entidad cuenta con normativa interna necesaria para desarrollar actividades de control gerencial, pero que sin embargo, requieren ser actualizadas en función a las normas administrativas que han sido modificadas por los órganos rectores de los sistemas administrativos a nivel nacional como en los siguientes.

Por otra parte, se ha determinado que existe un conjunto de Directivas proporcionadas por las diferentes Unidades Administrativas de la Ugel que están a nivel de Propuesta, y no se encuentran debidamente actualizadas y aprobadas por las instancias correspondientes. Por lo que es necesario realizar una evaluación de las directivas y documentos normativos con que cuenta la Ugel, a fin de garantizar una gestión transparente y de acuerdo a la legislación vigente.

**Incidencia del componente información y comunicación.** Los resultados de la caracterización del componente Información y Comunicación, muestra un 44% de nivel de implementación, lo que evidencia que dicho componente se encuentra en Proceso de Implementación y es Regular, que se refleja en los siguientes aspectos más saltantes:

- El Sistema de Información no es adecuado para brindar información actualizada respecto a:
  - ✓ Misión, Planes, Objetivos, Normas y Metas Institucionales.
  - ✓ Programación, ejecución y evaluación de actividades con expresiones monetarias y físicas.
  - ✓ Niveles alcanzados en el logro de los objetivos estratégicos y operativos.
  - ✓ Estados de la Situación económica, contable y financiera por períodos.
- Los procesos de preservación y conservación de información administrativa, financiera y presupuestal que incluye archivos y documentos e información incluyendo las fuentes de sustento, no se ha realizado de acuerdo a las necesidades institucionales y a la normatividad vigente.
- La entidad no tiene establecido una comunicación interna y externa adecuada entre el personal de las diferentes Oficinas y Unidades Orgánicas de la entidad, en el caso interno; y los niveles de responsabilidad en el caso externo, definiendo misiones, responsabilidades y roles de manera documentada, lo que no ha permitido consolidar un ambiente de trabajo basado en la comunicación y el trabajo en equipo.

**Incidencia del componente supervisión.** En la caracterización del sistema de control interno de la Ugel, se ha determinado que el componente Supervisión presenta un 47% de nivel de implementación, lo que significa que dicho componente se encuentra en Proceso de Implementación y es Regular; debido a que la entidad si bien cuenta con normativa interna donde se establece las acciones de supervisión; pero que sin embargo, no se cumplen o no son aplicables, los casos más resaltantes de esta incidencia se detalla a continuación:

- La entidad no ha implementado de manera adecuada las acciones de monitoreo y supervisión permanente y de manera integral en todos los procesos y operaciones de la entidad.
- La entidad no ha implementado de manera eficaz el proceso de reporte de deficiencias que pudieran surgir en la aplicación de procesos y procedimientos

administrativos, debiendo ser el Sistema de Control Interno objeto de monitoreo oportuno a fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad.

- Respecto a las recomendaciones emergentes de las acciones de control realizados por el órgano de Control Institucional, la entidad no realiza de manera efectiva el seguimiento e implantación de las medidas correctivas en la entidad, por lo que estas se han ido incrementando como resultado de las acciones de control

En resumen, se puede inferir que las características de los componentes del sistema de control interno de la Ugel Lampa inciden directamente en la gestión administrativa, por ser factores vinculados e interdependientes en la administración de la UGEL.

### DISCUSIÓN

De acuerdo con la investigación realizada, se está de acuerdo con el autor Hanco, G. (2015) Que concluye: los componentes de las Normas de Control Interno no son efectivas en su totalidad de su aplicación, puesto que la evaluación de la misma se encuentra dentro del rango de: se cumple parcialmente con la aplicación efectiva como se demostró mediante los cuadros y gráficos. Los resultados de la investigación nos muestran que la implementación del sistema de control interno de acuerdo a la RC 320-2006-CG es deficiente, estos resultados son preocupantes ya que evidencian un control interno inadecuado, en otras palabras podemos expresar falta de control de la Oficina de contaduría General, lo que trae como consecuencia una mala gestión. Debido a las falencias de una estructura de control interno adecuada, no hay la garantía de una gestión administrativa eficaz y eficiente, por lo que podemos concluir que la falta de implementación de las Normas de control interno se vio afectada por causas asociadas a las restricciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos, como también a la falta de compromiso del Rector y los funcionarios, que impactan en forma negativa sobre la eficacia del control interno en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano.

De acuerdo con la investigación realizada y la comparación, se está de acuerdo con el autor Hanco, G. (2015) ya que concluye que los componentes de las Normas de Control Interno no son efectivas en su totalidad de su aplicación, puesto que la evaluación de la misma se encuentra dentro del rango de: se cumple parcialmente. Los resultados de mi investigación muestran que la implementación del sistema de control interno de acuerdo a la RC 320-2006-CG es deficiente, estos resultados son

preocupantes ya que evidencian un control interno inadecuado. Dicha conclusión es semejante a los resultados obtenidos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, por lo que se acepta la conclusión del autor.

De igual manera se está de acuerdo con Segalez, H. (2010) Concluye: El Sistema de Control Interno Gerencial en el contexto del Informe "COSO" de la Dirección Regional de Salud Puno" entre otras Conclusiones, señala: "La práctica de evaluar y monitorear el sistema de control interno de forma consistente y recurrente permitirá mitigar el riesgo operacional y podría mejorar la efectividad real de las operaciones y minimizar los riesgos de corrupción y fraudes de las entidades del Siglo XXI, evaluar y fortalecer sus propios controles internos más que nunca antes. No fue hasta los últimos años del Siglo XX que los Gobiernos se dieron cuenta de la necesidad de legislar sobre el control interno corporativo, el Perú por fin decidió incorporarse a esta dinámica modernizando su sistema de control con la promulgación de la Ley N° 28716 y la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG cuya implantación aún no se percibe a un año de haberse promulgado.

De acuerdo con la comparación, se está de acuerdo con Segalez, H. (2010) que concluye que la práctica de evaluar y monitorear el sistema de control interno de forma consistente y recurrente permitirá mitigar el riesgo operacional y podría mejorar la efectividad real de las operaciones y minimizar los riesgos de corrupción y fraudes de las entidades del Siglo XXI, evaluar y fortalecer sus propios controles internos. Dicha conclusión es semejante a los resultados obtenidos en las recomendaciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, por lo que se acepta la conclusión del autor

De igual manera se está de acuerdo con el autor Luza, S. (2000) Concluye: Las Normas generales de control interno (estructura del control interno) no es eficaz en las Municipalidades Distritales, dado que un 57% de las mismas se encuentran en vigencia frente a un 43%, siendo bueno. Las normas de control interno del área de Presupuesto en pleno proceso de implementación. Las normas de control interno del área de Tesorería al estar en proceso de implementación no permiten determinar con precisión la cuantía de sus ingresos financieros. Las normas de control interno del área de Contabilidad en proceso, a raíz de ello no se viene proporcionando una información financiera común, uniforme, oportuna y confiable para una correcta toma de decisiones, dado que un 76% se encuentra en vigencia frente a un 24% muy bueno. Las normas de control interno del área de Abastecimiento y Activos Fijos en pleno proceso, por ello el abastecimiento no

apoya adecuadamente a la gestión municipal. Las normas de control interno del área de Administración de personal también en proceso, y por ello las dependencias de las municipalidades no optimizan la participación de sus trabajadores en los fines institucionales, tampoco se logra de manera efectiva, eficiente y productiva un comportamiento funcional en cada uno de sus trabajadores. Las normas de control interno del área de Sistemas computarizados en proceso de implementación y por ello no se tiene controlado el ambiente computarizado y a raíz de ello se genera información insegura y no confiable en la toma de decisiones. Las normas de control interno del área de Obras Públicas en proceso, ante ello se viene realizando al menos una aceptable administración". "La vigencia relativa del control interno, en un 57% tiene como resultado que la Gestión Municipal en los Municipios Distritales de Amantan, Atuncolla, Acora, Chucuito, Capachica, Pichacani y Paucarcolia de la provincia de Puno también sea regular, aún mas el control interno esta acompañada con una interpretación restringida llena de errores e irregularidades en su aplicación ocasionando perjuicios económicos a la entidad municipal.

Finalmente de acuerdo a la comparación con mis resultados se está de acuerdo con Luza, S. (2000) que concluye que las normas de control interno del área de Administración de personal también está en proceso, y por ello las dependencias de las municipalidades no optimizan la participación de sus trabajadores en los fines institucionales, tampoco se logra de manera efectiva, eficiente y productiva un comportamiento funcional en cada uno de sus trabajadores. Dicha conclusión es semejante a los resultados obtenidos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lampa, por lo que se acepta la conclusión del autor.

### **CONCLUSIONES**

La aplicación de las Normas de Control Interno se encuentra en proceso de implementación en la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa, lo que no permite una adecuada gestión administrativa para un cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia; según la evaluación realizada en el área de administración, el nivel de avance en cuanto a su implementación es de 45% frente a un 55% pendiente de implementación según tabla 01 en relación a las Normas de Control interno dadas mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

La Norma General para el componente Ambiente de Control según tabla 01 para el año 2014 se encuentra con el 41% de implementación y 59% pendiente de implementación; y para el año 2015 el 59% fue implementada quedando pendiente el 55%; Este resultado, nos indica que este componente se encuentra en proceso de implementación y es regular.

La Norma General para el componente Evaluación de Riesgos según tabla 01 en los periodos 2014 y 2015 se obtuvieron que en ambos periodos el 100% de la norma no ha sido implementado evidenciándose de tal manera el desconocimiento y/o inacción respecto al tema, y al no contar con las evidencias documentales sobre el Planeamiento de Riesgos que comprende la identificación, análisis y valoración de los riesgos, a los que está expuesta la entidad en el logro de sus objetivos; así como a la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.

La Norma General para el componente Actividades de Control según tabla 01 en el periodo 2014 se obtuvo que el 37% fue implementada y 63% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 44% fue implementada quedando el 56% pendiente de implementación; Este resultado, nos indica que el componente Actividades de Control se encuentra en proceso de implementación y es deficiente.

La Norma General para el componente Información y Comunicación según tabla 01 en el periodo 2014 se obtuvo que el 47% fue implementada y 53% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 51% fue implementada quedando el 49% pendiente de implementación; Este resultado, nos indica que el componente Información y Comunicación se encuentra en proceso de implementación y es regular

La Norma General para el componente Supervisión según tabla 01 en el periodo 2014 se obtuvo que el 44% fue implementada y 56% falta implementar y para el año 2015 se obtuvieron que el 52% fue implementada quedando el 48% pendiente de implementación; Este resultado, demuestra que el componente Supervisión se encuentra en proceso de implementación y es regular, lo que evidencia que la Dirección de la Ugel aún no efectúa una adecuada supervisión a fin de valorar la eficacia y calidad del Sistema de Control Interno.

Por lo tanto, el Sistema de Control Interno adoptado por la Unidad de Gestión Educativa Local - Lampa tiene una incidencia moderada según tabla 06 y directa en la gestión administrativa, teniendo en cuenta que los procesos y actividades que realiza la entidad se da a través del cumplimiento de las fases del Proceso Administrativo que consiste en Planear Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarado, J. (2012). *Administración Gubernamental*. Lima: Marketing Consultores S.A.
- Andia Valencia, W. (2014). *Manual de Gestión Pública*. Lima: Coop. Santa Aurelia.
- Alvarez, J.F. y Alvarez, A. (2012). *Presupuesto Público comentado*. Lima.
- Alvarez, J. F. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral*. Editores Pacifico. Lima.
- Argandoña, M (2010). *Control Interno y Administración de riesgos en la Gestión Pública*. Escuela de Gerencia Gubernamental. Lima.
- C.O.S.O. (2013). Control Interno-Marco Integrado. *Instituto de Auditores Internos España*, 1-12.
- Claros Cohaila, R., & León Llerena, O. A. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación* (Primera ed.). Lima, Peru: Pacifico Editores S.A.C.
- Comité de Normas de Control Interno. (s.f.). Guía para Normas de Control Interno del Sector Público. *INTOSAI*, 13.
- Calumani, Héctor E. (2007). En su tesis "El informe COSO y el Control Interno en los Gobiernos Locales de la Región de Puno". Altiplano. Puno.
- Condori, C. (2013). En su tesis "Incidencia del control interno en la Administración de recursos del proyecto integrado PRORRIDRE PRASTER". Altiplano. Puno.
- Claros, R. y Leon, O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Instituto Pacifico. Lima.
- Escobedo, J. (2006). *Metodología de la Investigación*. Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Guzman. (2000). *La Ciencia de Administración* Ediciones Limusa.
- Moron Urbina, J. C. (2013). *Control Gubernamental y Responsabilidad de Funcionarios Públicos* (Primera ed.). Lima, Peru: El buho.
- Paredes Cardenas, G. (2008). *Control y Auditoría*. Arequipa, Peru: Pacifico.
- Perdomo Moreno, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. Mexico: Editorial International Thomson Editores S.A.
- Rodriguez Valencia, J. (2012). *Control Interno un efectivo sistema para la empresa*. Mexico: Trillas.
- ROJAS D., M., Zavala P., M. A., COBIAN C., J., & ORIZANO R., E. (2013).

*Planificación de las compras públicas.* Lima: Subdirección de Desarrollo de Capacidades.

#### WEBGRAFIA

*Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.* Obtenido de Contraloría general de la republica

<http://www.contraloria.gob.pe>

*Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG (2006) Normas de control interno.* Obtenido de Contraloría general de la republica

[http://controlinterno.concytec.gob.pe/images/stories/2012/normatividad/RCG\\_320\\_2006\\_CG.pdf](http://controlinterno.concytec.gob.pe/images/stories/2012/normatividad/RCG_320_2006_CG.pdf)

*Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. (2008).* Obtenido de Contraloría general de la republica

<http://transparencia.unitru.edu.pe/doc/GUIASCI.pdf>

*Ubicación del Departamento de Puno.* Obtenido de Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Lampa](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Lampa)

*Ubicación de la Provincia de Lampa.* Obtenido de Wikipedia

[https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Puno](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno)

