

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA
GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE
ABANCAY-APURÍMAC**

PRESENTADA POR:

GLADIS HAYDEE TRUJILLO ZAMALLOA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

**DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA
GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE
ABANCAY-APURÍMAC.**

PRESENTADA POR:

GLADIS HAYDEE TRUJILLO ZAMALLOA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

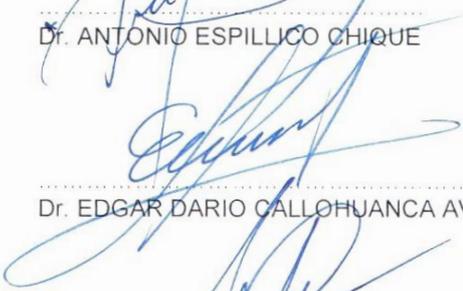
**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN AUDITORIA Y TRIBUTACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

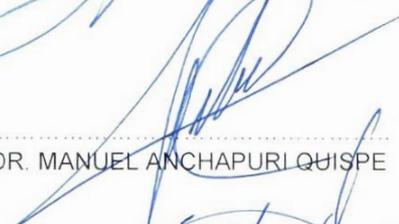
PRESIDENTE


Dr. ANTONIO ESPILLICO CHIQUE

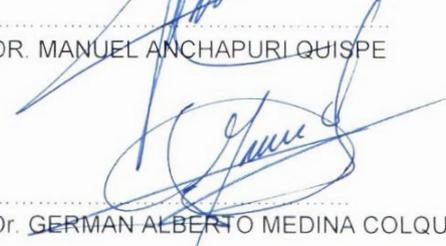
PRIMER MIEMBRO


Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

SEGUNDO MIEMBRO


DR. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS


Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

Puno, 12 de junio del 2017

ÁREA: Gestión administración.

TEMA: Control interno.

LÍNEA: Gestión pública.

DEDICATORIA

A Omar, Ederson, Luz celeste y Wilfredo mi amada familia; quienes tuvieron una palabra de aliento y apoyo durante mis estudios que siempre me impulsaron a seguir adelante como una paradigma en los tiempos transcurridos.

Agradezco sinceramente a todas las personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta Tesis.

Especial gratitud a mi Asesor el Dr. Germán Medina Colque por su asesoría siempre dispuesto aún en la distancia. Agradezco infinitamente al Dr. Manuel Anchapuri Quispe por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación y sus sabias enseñanzas para visionar la realización del presente trabajo de investigación e infinitas gracias a todos los Docentes que impartieron y compartieron sesiones interesantes e inolvidables gracias a todos ellos

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, nuestra alma mater, cuna del conocimiento y la investigación, y crisol de baluartes que se forjan para hacer desarrollo de la región Puno y del país.
- A los Maestros de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano, que aportaron a la conclusión del presente Trabajo de Investigación y contribuyen en la formación de los contadores del futuro.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1	Problema específico 1	4
1.2.2	Problema específico 2	4
1.2.3	Problema específico 3	4
1.3	OBJETIVOS	5
1.3.1	Objetivo general	5
1.3.2	Objetivos específicos	5
1.4	HIPÓTESIS	5
1.4.1	Hipótesis general	5
1.4.2	Hipótesis específica	6

CAPITULO II**MARCO TEORICO**

2.1	ANTECEDENTES	7
2.2	BASE O SUSTENTO TEÓRICO	11
2.2.1	Contraloría General de la República	11
2.2.2	Funciones de la Contraloría General de la Republica	12
2.2.3	Sistema Nacional de Control	13
2.2.4	Quienes conforman el Sistema Nacional de Control	13
2.2.5	Control Gubernamental	13
2.2.6	Tipos de control	14
2.2.7	Atribuciones del Sistema Nacional de Control	15
2.2.8	Sistema de control interno (SCI)	15
2.2.9	Ambiente de control	16
2.2.10	Evaluación de riesgos	17
2.2.11	Actividades de control	17
2.2.12	Información y comunicación	17
2.2.13	Supervisión	17
2.2.14	Beneficios	18
2.2.15	Implementación del control interno	18
2.2.16	Implementación del control interno	21
2.2.17	Objetivos del control interno	22
2.2.18	Importancia del control interno	22

2.2.19	Modelo de control interno	24
2.2.20	El control interno en el sector publico	24
2.2.21	Objetivos del control interno en el Sector Publico	25
2.2.22	Normativa del control interno en el Sector Publico	25
2.2.23	Tipos de control interno	26
2.2.24	Fundamentos del control interno	27
2.2.25	Órgano de Control Institucional	29
2.2.26	Liderazgo y toma de decisiones	33
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	34

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.4	METODOLOGÍA	42
3.4.1	Método Descriptivo	42
3.4.2	Método Deductivo	42
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.5.1	Población	42
3.5.2	Muestra	43
3.6	Técnicas e Instrumentos	44
3.6.1	Técnicas	44

3.6.2 Instrumentos	45
--------------------	----

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46
4.1.1 Encuesta a los trabajadores administrativos de los cuatro ministerios con sede en Abancay-Apurímac	46
4.2.1 Propuesta de acciones para mejorar el control interno en las la ciudad de Abancay-Apurímac: ministerio del ambiente, ministerio de cultura, ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables y ministerio de inclusión social.	59
4.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	64
4.2.1 Hipótesis general	64
4.2.2 Hipótesis Especifica	66
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	74

ÍNDICE DE CUADROS

1	Selección de la población	43
2	Selección de la muestra	44
3	Ambiente de control	46
4	Evaluación de riesgos	48
5	Actividades de control	50
6	Información y comunicación	51
7	Actividades de supervisión	52
8	Objetivo institucionales	53
9	Plan operativo	55
10	Eficiencia, eficacia y transparencia	56
11	Estrategias institucionales	57
12	Control	64

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Evaluación de riesgos	49
2	Actividades de control	50
3	Información y comunicación	52
4	Supervisión y control	53
5	Objetivos y metas institucionales	54
6	Plan operativo	56
7	Eficiencia eficacia y transparencia	57
8	Logro de estrategias institucionales	58
9	Control Interno	65
10	Gestión	66

ÍNDICE DE ANEXOS

1	Encuesta dirigida a los Trabajadores del Gobierno Regional de Abancay	75
----------	---	----

RESUMEN

La investigación tiene la finalidad de determinar la incidencia del control interno en la gestión de las entidades públicas de la provincia de Abancay – Apurímac, siendo el Control Interno un proceso integral y dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la entidad pública ello implica a los funcionarios y servidores de todo los niveles que están involucrados en este proceso para prevenir riesgos, el objetivo es de determinar la incidencia del control interno en la gestión de las entidades asentadas en Abancay y Apurímac y así prevenir irregularidades y actos de corrupción para hacer que la gestión pública sea más eficiente y transparente y brindar mejores servicios a la ciudadanía. En razón a ello todo los trabajadores de la entidades públicas deben ejercer el control interno sobre las acciones que desarrollan y reportar las deficiencias, igualmente los funcionarios deben diseñar, implementar y supervisar constantemente las acciones de control interno en su institución; considerando como un aporte por ello la Contraloría General de la República ha emitido Normas de Control Interno y Guías para la implantación del Sistema de Control Interno, estableciendo plazos que pasaron de efectivos a referenciales. En el poco tiempo de exigencia y hasta la fecha, las entidades públicas como son los Ministerios, no han logrado implementar sus Sistemas de Control Interno. La investigación explica la importancia del variable control y la tendencia de un gobierno corporativo en las entidades públicas del país.

Palabras Claves: Control interno, eficiencia, eficacia, empatía laboral, gestión pública, transparencia y logro de objetivos

ABSTRACT

The work of has as general objective to Analyze and Evaluate the causes that hinder the process of financial settlement of the works executed by modality of direct administration, in the Regional government of Apurimac. The aim is to improve the administrative and financial management in reference to the works executed and concluded; because many of the works already executed are not liquidated in due course. These works continue to reflect in the Balance as Constructions in progress. Likewise, it takes as sample 04 most important works. For their investigation of their particularity in each one, several of the works were not liquidated in due course and that to date have not yet been transferred to the account 1501 buildings and structures as indicated in Resolution No. 195-88-CG. The method that was used for the present research work is: the analytical descriptive method; which analyzes in detail the works carried out by analyzing specific expenditure and funding source, which served to obtain information to support the objectives. Also analyze procedures, technical standards of works control, and accounting administrative actions. The deductive method was also used. This method of investigation was used for the analysis of procedures and general administrative processes until finding the reason and the reason why the works are not liquidated once they have been concluded.

Keywords: Internal control, efficiency, effectiveness, labor empathy, public management, transparency and achievement of objectives.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación tuvo como eje fundamental de la gestión pública: el Control Interno es tarea de todos los integrantes de la Organización que ejercen función como Órganos Desconcentrados en la ciudad de Abancay, principalmente en las áreas administrativas y contables.

De acuerdo a Normas y Procedimientos de Auditoria el Control Interno debe de tener una estructura básica dentro de la institución, basándose en los siguientes componentes bien definidos tales como: tener un ambiente o entorno de control que marca la pauta del funcionamiento de una institución influyendo en la conciencia laboral de los trabajadores que son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo respecto al control, El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y metas institucionales.

Evaluación de los riesgos en donde se combinara los factores que afectan las políticas y procedimientos de la institución, de tal manera que evaluará los riesgos identificando , analizando y administrándoles para que no desvirtúen los objetivos mediante sistemas de información y comunicación que provoquen una cuantificación de la información estableciendo procedimientos de control con el fin de proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos específicos se van a lograr de forma eficaz y eficiente; teniendo una responsabilidad y papel importante de la Dirección de cada institución que se encargará de establecer y mantener los controles internos establecidos, ello mediante una supervisión concreta y cercana para observar si estos están generando los objetivos establecidos.

El Control Interno en las instituciones es de vital importancia para la optimización de la gestión pública tanto en lo administrativo y operacional para brindar un servicio adecuado y oportuno a la colectividad. La Tesis comprende de cuatro Capítulos: En el Capítulo I se plantea la Problemática de la Investigación, en el Capítulo II el marco Teórico, en el Capítulo III la Metodología utilizada en la Investigación y en el capítulo IV los Resultados de la Investigación. Finalmente se presentan las conclusiones a las que se han arribado en la investigación, recomendaciones y las referencias bibliográficas consultadas, se adjuntan como anexos la Matriz de Consistencia y el modelo del instrumento utilizado para la recopilación de información. Asimismo propondrá estrategias para que las instituciones implementen mecanismos de control interno prácticos para favorecer que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente, y a su vez se pueda hacer reportes a los Órganos de control correspondientes. Es necesario precisar que esta propuesta no pretende reemplazar la implementación de controles sistémicos de los procesos operativos que toda organización moderna debe implementar, sino que en su ausencia y considerando el nivel de desarrollo organizacional de las instituciones públicas en el país se hace necesario comenzar por aspectos puntuales y concretos de control operativos para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales marcados de control en el corto plazo.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Mediante el diagnóstico realizado en las entidades públicas de la provincia de Abancay correspondiente al año 2015, se ha encontrado algunas deficiencias en la gestión institucional referente a su planeación, organización, dirección y coordinación no contando las entidades en su mayoría con controles internos implementados. La falta de control interno, conlleva a que la entidad sea vulnerable a eventos que podrían afectarla, con el agravante que también carecen de racionalización en la administración de los recursos institucionales; además, la entidad viene obteniendo el mayor provecho de los recursos escasos que administra al no existir una adecuada planeación y organización de los mismos; todo lo que se configura como falta de eficiencia institucional. La entidad no cumple sus metas, objetivos y misión institucional en las mejores condiciones. Asimismo, al carecer las entidades de evaluaciones de eficiencia, no cuenta con información de los niveles de productividad del personal, costos y beneficios de los bienes que se adquieren. De persistir la situación descrita no será posible lograr una gestión eficiente,

eficaz, transparente y con economía; con lo cual la entidad no podrá aprovechar las fortalezas y oportunidades que le permitan cumplir sus metas, objetivos, misión y visión institucional. Tampoco contará con un marco de referencia propicio sobre el cual pueda fundamentar el proceso de toma de decisiones para la efectividad institucional.

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el control interno incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales y el mejoramiento de procesos en la Gestión Pública de la provincia de Abancay periodo 2015?

1.2.1 Problema específico 1

¿Cómo incide el Control Interno en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Gestión Pública?

1.2.2 Problema específico 2

¿En qué medida incide el control interno en la eficacia, eficiencia, economía, mejoramiento del proceso y transparencia de la Gestión Pública?

1.2.3 Problema específico 3

¿Se podría efectuar propuestas con la finalidad de mejorar el Control Interno en la Institución?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Gestión Pública.

1.3.2 Objetivos específicos

- i. Evaluar como incide el Control Interno en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Gestión Pública.
- ii. Establecer sí el Control Interno incide en la eficacia, eficiencia, economía, estrategias y mejoramiento de procesos en la Gestión Pública.
- iii. Proponer acciones para mejorar el Control Interno en las unidades operativas de los Ministerios con sede en la ciudad de Abancay-Apurímac: Ministerio del Ambiente, Ministerio de Cultura, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y Ministerio de Inclusión Social.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis general

El Control Interno incide negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Gestión Pública en la provincia de Abancay- Apurímac.

1.4.2 Hipótesis específica

- i. El control interno no es efectivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Gestión Pública.
- ii. El control interno incide negativamente en la eficacia, eficiencia, economía y mejoramiento de procesos en la Gestión Pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En la investigación de (Romero , 2004) señala que da cuenta de los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; lo que no facilita el proceso de ejecución de la gestión de las instituciones del Estado, indicando que una de las razones más evidentes de la importancia del control interno, es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control interno se emplea para crear mejor calidad; las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Enfrentar el cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización.

(Escalante, 2004), indica que el control interno actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control interno o monitoreo. Las principales áreas de control interno en la empresa como son: producción, servicios, financiera, administrativa, costos, etc., deben tener controles internos implementados, con la finalidad de salvaguardar los activos y garantizar la confianza en la generación de los Estados Financieros.

(Herandes, 2003), sostiene que el control interno ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control interno se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control interno de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control interno. Bajo la perspectiva amplia, el control interno es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Última instancia la eficacia de los métodos de control interno elegidos en la dinámica de gestión.

(Samaniego , 2013), sostiene que el control interno canalizado en el estudio de investigación juega un papel importante en el manejo de cualquier empresa porque a través de este sistema nos permite evaluar los riesgos e implementar las actividades idóneas de acuerdo al tipo de empresa, además es importante porque constantemente y en forma permanente informa y comunica a los ejecutivos y trabajadores de la empresa de los resultados de la marcha, consideramos que una de las fases elementales y principales es la supervisión que se deben realizar de las actividades realizadas por la empresa. Teniendo en cuenta las diferentes fases que involucra la implementación de este sistema, nos hemos abocado al estudio y análisis de este sistema.

(Salazar, 2014), sostiene que en los diecisiete (17) Ministerios, existentes a junio del 2011, y de la Presidencia de Consejo de Ministros, se ha verificado que catorce (14) de ellos han avanzado con la emisión de los dos (02)

requisitos formales y previos a la implantación del Sistema de Control Interno, los cuales corresponden al "Acta de Compromiso" de la Alta Dirección y la conformación del "Comité de Control Interno", lo cual advierte poco avance de la incorporación del Sistema de Control Interno a las funciones y operaciones de cada entidad.

(Barragan Y. , 2013), sostiene que La implementación del control interno incide en la gestión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. La implementación del control interno implica que el entorno de control aporte el ambiente en el que las personas desarrollen sus actividades y cumplan con sus responsabilidades de control. Sirve de base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la alta dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por todo el CGBVP. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias. Asimismo se realiza el seguimiento de los resultados y se asume el compromiso de mejoramiento institucional.

(Flores D. , 2007), concluye que tanto la contabilidad como la auditoría logística se unen para constituirse en herramientas que puedan facilitar el logro de las metas, objetivos y misión de las empresas en general, por cuanto el contenido de la información puede ser utilizada en la formulación de nuevos planes, decisiones de financiamiento e inversión, rentabilidad y riesgos; y como medio de control empresarial.

(Bendezu, 2001), desarrolla el proceso de la auditoría de gestión, tratando en primer lugar la evaluación del sistema de control administrativo, lo que será de suma utilidad para este trabajo de investigación. Además; hace referencia a los programas, procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría de gestión; lo que facilitará la investigación a realizar.

(Sanchez, 2009), señala que hay una sentida animadversión al tema de la gestión (burbuja académica) no obstante la realidad empírica demuestra que cada vez más son necesarios los equipos profesionales con entrenamientos específicos que se ocupen de la gestión, como una forma de mejorar la calidad en las misiones de docencia, investigación y extensión.

El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: • Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones • Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad • Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables • Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño. El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la institución y de los objetivos institucionales.

(Espinoza, 2013), sostiene que los procedimientos que se utilizan como parte del control interno no optimizan la dirección de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad de Chorrillos.

(Barragan G. , 2013), sostiene que la ejecución de las acciones de control interno logra la eficiencia y eficacia institucional. 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.

2.2 BASE O SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1 Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control. Supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado. Para realizar con eficiencia sus funciones, cuenta con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera. La Contraloría General cuenta con atribuciones especiales que le otorga el artículo 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. La Contraloría es el Ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera cuya misión es dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar a la transparencia de la gestión de las entidades según el Artículo 16 de la Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

2.2.2 Funciones de la Contraloría General de la Republica

Supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Mediante el Control Gubernamental se previene y verifica la correcta y eficiente utilización y gestión de los recursos del Estado. El desarrollo honesto de los actos de los funcionarios públicos cuando se encuentran comprometidos los intereses del Estado. El cumplimiento de metas obtenidas por las instituciones sujetas a control. Las funciones están descritas en el Artículo 82° de la Constitución Política del Perú.

El Artículo 22 de la Ley N° 27785 detalla las atribuciones de la Contraloría General de la República.

El Artículo 82° de la Constitución Política del Perú expone que la Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. El Contralor General es designado por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años. Puede ser removido por el Congreso por falta grave. (Contraloria General de la Republica, 2008)

2.2.3 Sistema Nacional de Control

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de Órganos de Control, Normas, Métodos y Procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su acción comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios ellas independientemente del régimen que las regule.- Artículo 12 de la Ley N°27785“Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”

2.2.4 Quienes conforman el Sistema Nacional de Control

El Sistema Nacional de Control está conformado por la Contraloría General de la República como Ente Técnico Rector del Sistema, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría Externa.- Artículo 13 de la N°27785“Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

2.2.5 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. (Cauna, 2001)

2.2.6 Tipos de control

Según (Chapi, 2002)

- **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. El Control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de sus funciones que le son inherentes en el marco del modelo de organización e instrumentos de gestión. El Control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas.
- **Control Externo:** Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General de la República u otro Órgano de 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.

2.2.7 Atribuciones del Sistema Nacional de Control

Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado. Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos. Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública. Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan identificando el tipo de responsabilidad incurrida sea ésta administrativa, funcional, civil o penal. Emitir como resultado de las acciones de control efectuadas los informes respectivos con el debido sustento técnico y legal. (Cauna, 2001)

2.2.8 Sistema de control interno (SCI)

Según (Herandes, 2003) Es el conjunto de planes, principios, normas, procedimientos, sistema de información, acciones y actividades; busca alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente en cada una de sus dependencias de manera interdependiente e interrelacionada.- Además Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad

pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales.

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

Componentes del Sistema de Control Interno

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control gerencial
- Información y comunicación
- Supervisión

2.2.9 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 (Ayala, 2000)

2.2.10 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 propuesta apropiada a los mismos. (Palomino, 2010)

2.2.11 Actividades de control

Comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. (Cauna, 2001)

2.2.12 Información y comunicación

Son 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. (Chapi, 2002)

2.2.13 Supervisión:

Se realiza para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión identifica también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad. (Cauna, 2001)

2.2.14 Beneficios

Según la Escuela Nacional De Control, menciona que: Seguridad razonable de:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados. (Chapi, 2002)

2.2.15 Implementación del control interno

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

- **Planificación:** Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de

- base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.
- **Ejecución:** Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.
 - **Evaluación:** Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora.

La Directiva N° 013-2016-CG/PROD, aprobada con RC N° 149-2016-CG, establece el modelo de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades del Estado, que comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades.

Las entidades deben iniciar o complementar su Modelo de implementación observando en qué etapa y fase se encuentran, de tal manera que cada entidad culmine la implementación.

A continuación se muestra el Modelo de implementación del SCI, con sus respectivas fases, etapas y actividades.

- **Suscribir acta de compromiso:** En este primer paso los Titulares y la Alta Dirección de la entidad, se comprometen a implementar el Sistema de Control Interno y a conformar el Comité.
- **Conformar Comité de Control Interno:** El titular de la entidad aprueba mediante Resolución o equivalente la conformación del Comité de Control Interno. Tienen la tarea de conducir la implementación del SCI.
- **Sensibilizar y capacitar en Control Interno:** En esta etapa se busca explicar al interior de la organización la importancia de la implementación del SCI y de los beneficios que traen para la institución y para los trabajadores.
- **Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI:** El Comité de Control Interno elabora un programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI, que debe ser aprobado por el titular, el cual definirá los objetivos, alcance y actividades.
- **Realizar el diagnóstico del SCI:** Se realiza el diagnóstico y el informe con los resultados del estado situacional del SCI, en el cual se identifican brechas mediante el análisis de controles, procesos y de la identificación de riesgos en la entidad.
- **Elaborar el Plan de Trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI:** Se elabora un Plan de acción sobre la base

de los resultados encontrados en el diagnóstico. Es necesario definir los objetivos, responsable, las acciones, plazos y recursos necesarios.

- **Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo:** El titular de la entidad dará visto bueno al plan. Cada área, dependencia o unidad orgánica deberá implementar las actividades del plan de trabajo, en su quehacer diario.
- **Elaborar reportes de evaluación respecto a la Implementación del SCI:** Cada tres meses, el Comité realizará reportes de evaluación de la ejecución del plan de trabajo, se enviarán al titular de la entidad y se registrarán en la aplicación de Seguimiento y Evaluación del SCI.
- **Elaborar un informe final:** El Comité de Control Interno realizará un informe final al terminar el proceso de implementación del Sistema de Control Interno y se enviará al titular de la entidad.
- **Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI:** Finalmente, se buscará alcanzar un nivel de mejora continua del SCI, aprendiendo de los reportes de evaluación para alcanzar mejores resultados y afianzar las fortalezas de la entidad. (Ayala, 2000)

2.2.16 Implementación del control interno

Es el proceso integral que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. (Monrroy , 2003)

2.2.17 Objetivos del control interno

- 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 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 por parte 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.
- Promover que se genere valor público los bienes y servicios destinados a la ciudadanía. (Dias, 2003)

2.2.18 Importancia del control interno

El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación se presentan los principales beneficios:

- La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.

- El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias
- En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve entonces:

- La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores
- La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
- La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.

- La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
- La efectividad de las operaciones y actividades.
- El cumplimiento de la normativa.
- La salvaguarda de activos de la entidad. (Cauna, 2001)

2.2.19 Modelo de control interno

Informe COSO: Por otro lado, el enfoque del Informe COSO, radica básicamente en que los procesos de gestión, son realizados por el Consejo Directivo, la Administración y el Personal de la entidad, el cual a mérito de la existencia del diseño de control interno, se realiza la búsqueda de proporcionar un grado de seguridad razonable a fin de lograr los siguientes objetivos: confiabilidad de la información financiera y de gestión, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las regulaciones. (COSO, 2003)

2.2.20 El control interno en el sector publico

En el capítulo anterior, se presentó el concepto general del Control Interno y se reflexionó sobre sus objetivos, la importancia que tiene para el logro de metas de la entidad así como sus limitaciones. El capítulo también analizó la evolución que ha tenido este término y cómo en la actualidad se tiende a un enfoque sistémico del mismo en el que participen todos los miembros de la entidad. ¿Cómo debe ser entendido todo este enfoque dentro de las entidades del sector público? ¿Cuáles

son los objetivos que busca alcanzar el Control Interno en las mismas?
¿Cómo está regulado y cuáles son sus fundamentos? ¿Y cuáles son los actores que cumplen un rol fundamental en dicho proceso? Sobre estos temas, versará el siguiente capítulo. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012)

2.2.21 Objetivos del control interno en el Sector Publico

- Gestión Pública
- Busca promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios
- Lucha Anticorrupción
- Busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal.
- Legalidad
- Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales.
- Rendición de cuentas y Acceso a la Información Pública
- Busca elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad. (Contraloría General de la República, 2010)

2.2.22 Normativa del control interno en el Sector Publico

- constitución política del Perú
- ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república – ley n° 27785

- ley de control interno de las entidades del estado- ley n° 28716.
- normas de control interno- resolución de contraloría n° 320-2006-cg
- guía para la implementación del sistema de control interno de las entidades del estado- resolución de contraloría n° 458-2008-cg
- directiva n° 013-2016-cg/prod para la implementación del sistema de control interno en las entidades del estado- resolución de contraloría n° 149-2016-cg. (Contraloría General de la República , 2010)

2.2.23 Tipos de control interno

i. Control Interno Preventivo:

Diseñado para limitar la posibilidad de materialización de un riesgo y de un evento indeseable observado. Cuanto mayor es el impacto del riesgo en la capacidad de alcanzar los objetivos de la entidad, es más importante la implementación de controles preventivos apropiados.

ii. Control Interno Directivo

Diseñado para asegurar que un resultado particular está siendo alcanzado, son importantes particularmente cuando un evento es crítico (como brecha de seguridad). Generalmente se utiliza para apoyar el logro de los objetivos de la confiabilidad.

iii. Control Interno Detectado

Diseñado para identificar si resultados indeseables han ocurrido” después de un acontecimiento”; sin embargo la presencia de controles detectado apropiados puede también atenuar el riesgo

de los resultados indeseables que ocurren creando un efecto disuasivo.

iv. Control Interno Correctivo

Diseñado para corregir los resultados indeseables que se han observado. Podrían también significar una eventualidad para el logro de recuperación de fondos o de la utilidad contra pérdida o daño. (Coopers y Lybrand, 2000)

2.2.24 Fundamentos del control interno

- Auto control: Capacidad de evaluar nuestro trabajo, valorarlo y aplicar correcciones para mejorar procesos tareas o acciones, para cumplir con este Fundamento se requiere:
- Compromiso, competencia y responsabilidad por parte de los funcionarios y servidores con el ejercicio de su labor.
- Responsabilidad de los funcionarios para sumir sus propias decisiones y autorregular su conducta.

Autorregulación: Facultad que tiene toda la institución para reglamentar y evaluar sus procesos y tareas con la finalidad de mejorar y hacer más transparente sus acciones. Para cumplir este Fundamento se requiere:

- La promulgación de valores, principios y conductas éticas del servidor público
- La generación del Código del Buen Gobierno, que establezcan las normas que se imponen las entidades públicas para garantizar el

cumplimiento de una función administrativa proba, eficiente y transparente.

- La definición de un modelo de operación que armonice las leyes y las normas pertinentes a su fin con los sistemas, los procesos, las actividades y las acciones para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- El establecimiento de políticas, normas y controles tendientes a evitar o minimizar las causas y los efectos de los riesgos capaces de afectar el logro de objetivos.
- La reglamentación del control interno.

Autogestión: Competencia que tiene la institución para interpretar, coordinar y desarrollar la correcta gestión administrativa delegada por la Constitución o las Normas Legales. Para cumplir este fundamento se requiere:

- La comprensión por parte de la entidad y de los servidores públicos de las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la Ley.
- La adaptación consciente de la Entidad a su entorno
- La organización de la función administrativa y de su control de acuerdo con las características propias de cada entidad.
- La articulación de los procesos, las actividades y las acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.

- La conformación de la red de conversaciones que articula los procesos, las actividades y acciones requeridas para la ejecución de los planes, los programas y los proyectos necesarios al logro de los objetivos institucionales y sociales del Estado.
- La ejecución de planes de mejoramiento y el seguimiento efectivo a su impacto en la organización. (Escalante, 2004)

2.2.25 Órgano de Control Institucional

El Órgano de Control Institucional es la unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en una institución o entidad pública, de conformidad con lo señalado en los artículos 7 y 17 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Su finalidad es promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control. El órgano de Control Institucional (OCI) se encuentra físicamente al interior de la entidad y tiene como función promover y evaluar el control interno dentro de esta. (No le corresponde implementar el control interno) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012).

Directiva N°007-2015-CG/PROCAL

La Directiva de los Órganos de Control Institucional, tiene por finalidad desarrollar el marco normativo que regule las funciones y procesos a cargo del Órgano de Control Institucional, y su interrelación con la Contraloría General de la República y la entidad.

- **Gestión**

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. “El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos”.

- **Gestión Administrativa**

a. **Los instrumentos de gestión administrativa**

Todas las Entidades del estado de todos los niveles de gobierno sin excepción deberán contar obligatoriamente con los instrumentos de gestión que se detallan más adelante. Lamentablemente, existen algunas instituciones y/o Unidades Operativas de algunos Ministerios, sobre todo en el interior del País, que no cuentan con dichos instrumentos, lo cual les viene generando ciertos problemas administrativos internos en su gestión.

Entre los principales documentos se cita:

- El Cuadro para Asignación de Personal (CAP).- Ahora con la Ley 30057 (SERVIR)
- El Manual de Organización y Funciones (MOF)
- El Texto Único de Procedimientos Administrativos
- TUPA. El Plan Operativo Institucional (POI)

- El Reglamento Interno de Control de Asistencia y Permanencia del Personal Nombrado (D. L. 276) y Contratado (D.L. 1057)
- Directivas Internas (para el manejo de Caja Chica, Encargos, Toma de Inventarios, etc.).

b. Gestión Institucional

El concepto de gestión tal como se utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia, definiéndose como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones, las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución, implicando por consiguiente un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia desde las acciones ejecutadas bajo este punto de vista, se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

c. Establecimiento de metas y objetivos

Se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de riesgos y respuesta a ellos es el establecimiento de los objetivos que tienen que estar alineados con la tendencia al riesgo, orientados a su vez a los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad. 31La

gerencia define objetivos estratégicos, fórmula la estrategia y establece operaciones relacionadas. Los objetivos estratégicos son metas de alto nivel alineadas a la visión y soportando la misión de la entidad.

d. Políticas Institucionales

Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tiene el propósito de orientar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que se toman en última instancia. La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se ocupa de la dirección en la cual se aplicará los recursos humanos y materiales con el fin de acrecentarla probabilidad de lograr los objetivos seleccionados. Algunas políticas y estrategias fundamentales pueden ser esencialmente las mismas. La política de desarrollar solo aquellos productos nuevos que encajan en el plan de mercadotecnia de una compañía o la de distribuir solamente mediante terceros puede ser un elemento esencial de la estrategia de una compañía para el desarrollo y la comercialización de un producto nuevo. Una empresa puede tener una política de crecimiento mediante adquisiciones de otras compañías, mientras que otra tendrá una política de crecer solo al ampliar los mercados y productos actuales. (Chapi, 2002)

e. Estrategias Institucionales

Las estrategias definen los cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo con las estrategias planteadas por una institución, el uso y asignación de recursos serán definidos para lograr los objetivos estratégicos de incorporación de tecnologías de información en la institución.

- f. Nivel de Procedimientos:** Se utiliza para la horizontalidad de una determinada empresa, reconociéndose como el grado de procedimientos y avances de los planes trazados por la institución; significa actuar de una forma determinada vinculado a un método de trabajo, o acción de ejecutar algo. Es decir, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.
- g. Eficiencia y eficacia institucional:** Eficiencia enfatiza la óptima utilización de los recursos, en tanto que la eficacia se materializa en la obtención de resultados, precisando que efectividad es el logro de los resultados propuestos en forma oportuna, siendo el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles en la concesión de los resultados esperados. (Barragan G. , 2013)

2.2.26 Liderazgo y toma de decisiones

El liderazgo se puede decir que es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este grupo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Asimismo, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa,

gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Dias, 2003)

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Ambiente de Control Interno:** Significa la actitud global, la conciencia y acciones de los directores y la administración, respecto del sistema de Control Interno y su importancia en la entidad. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, puede complementar en forma muy importante los procedimientos de control; sin embargo, un ambiente de control fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de Control Interno. (Barragan Y. , 2013)
- **Auditoría de gestión:** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, así como el control gerencial para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y, mejorar la responsabilidad ante el público. (Bravo, 2001)
- **Causa:** Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe. (Bravo, 2001)

- **Control Interno:** Es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:
 - Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios;
 - Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
 - Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y,
 - Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad. (Coopers y Lybrand, 2000)
- **Dirección:** Conjunto de funciones que tienen por finalidad la conducción de todos los sectores de una empresa para el cumplimiento más apropiado de sus objetivos. (Escalante, 2004)
- **Eficiencia:** Se refiere a la relación existente entre los bienes y servicios producidos y recursos utilizados para producirlos (productividad) y su comparación con un estándar de desempeño establecido. (Espinoza, 2013)
- **Ejecución:** Fase de la auditoría localizada básicamente en la obtención de evidencia suficiente, competencia y pertinente sobre asuntos significativos. (Flores J. , Gestion Gubernamental Teoria y Practica, 2000)
- **Evidencia de auditoría:** Viene a ser la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales basar su opinión. La

evidencia de auditoría abarca los documentos fuente y los registros contables que sustentan a los estados financieros. (Herandes, 2003)

- **Hallazgos de auditoría:** Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de Control Interno, tales como: ambiente de control, sistema de contabilidad y procedimientos de control. (Ponce, 2009)
- **Informe:** Es el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual éste presenta sus comentarios sobre sus hallazgos, sus conclusiones, recomendaciones y en el caso del examen de estados financieros el correspondiente dictamen. (Barragan G. , 2013)
- **Objetivos:** Los objetivos constituyen las metas de una organización hacia las cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. Los objetivos establecen la razón y la justificación de la existencia de una empresa, e indican las formas en las cuales se espera que obtenga una ventaja sobre sus competidores (CHRUDEN). Los objetivos permiten darle dirección y un objeto a los esfuerzos aplicados. Los objetivos deben estar perfectamente definidos y conocidos. (Bravo, 2001)
- **Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos,

de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. (Chapi, 2002)

- **Planeamiento:** Significa desarrollar una estrategia general y establecer un enfoque apropiado, respecto a la naturaleza, oportunidad y alcance de la auditoría. El auditor formulará su plan para llevar a cabo el trabajo de auditoría de modo eficiente, eficaz y oportuno. (Cauna, 2001)
- **Planificación:** Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado. (Coopers y Lybrand, 2000)
- **Actividades de Control:** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. (COSO, 2003)
- **Ambiente de Control:** El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. (COSO, 2003)
- **Calidad:** Es la aplicación de medidas cuantitativas a la calidad para determinar cómo se ha realizado el trabajo (bien o servicio). Alguna de la información cuantitativa disponible puede ser: el número de reclamaciones recibidas de los clientes (como medida de rendimiento

- general de la empresa); el número de errores de facturación producidos, etc. (COSO, 2003)
- **Control Interno:** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura. (COSO, 2003)
 - **Eficiencia y Eficacia:** La Eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. La Eficacia es capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado. (Alvares , 2002)
 - **Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Alvares , 2002)
 - **Evaluación de Riesgos:** El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. (Bendezu, 2001)
 - **Gestión:** Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo

estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad. (Bravo, 2001)

- **Información y Comunicación:** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. La información relevante debe ser captada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno. (Bravo, 2001)
- **Objetivos y Metas:** El objetivo es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es cuantificable, necesita ser medido y tiene un plazo de tiempo para su concreción. Las metas son objetivos a corto plazo, también son cuantificables y pueden ser mensuales o hasta logros día a día. (Cauna, 2001)
- **Procesos:** La acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial. (Chapi, 2002)
- **Resultados:** Representa información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad en un periodo determinado, si el resultado es positivo es utilidad y si es negativo es una pérdida. (Chapi, 2002)

- **Seguimiento:** Consiste en la revisión que realiza el auditor para determinar si la dirección ha aceptado las recomendaciones para la introducción de mejoras y las ha puesto en funcionamiento. (Barragan Y. , 2013)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Es el enfoque Cuantitativo que permite recolectar datos para probar la Hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico respectivo.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Conforme a los propósitos de la Tesis, la investigación se centró en el Nivel Descriptivo, Explicativo y Correlacional (causa –efecto).- Sabiendo que se describe en su real magnitud la gestión pública de las Entidades explicando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es

observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernandes, 2010)

3.4 METODOLOGÍA

3.4.1 Método Descriptivo

Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

3.4.2 Método Deductivo

Es un método científico conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Hernandes, 2010)

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por 80 personas empleados administrativos

Para fines de demostración de la Hipótesis planteadas, la población referida es el personal administrativo perteneciente a los Regímenes del Decreto Legislativo N° 276 y el Decreto Legislativo 1057 de las cuatro Sedes Ministeriales en la ciudad de Abancay, citando la información siguiente:

Cuadro 1. Selección de la población

SECTORES PÚBLICOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TOTAL
Ministerio de Cultura Sede Abancay- Apurímac	17	17
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables- Sede Abancay-Apurímac	26	26
Ministerio del Ambiente Sede Abancay-Apurímac	19	19
Ministerio de Inclusión Social Sede Abancay- Apurímac	18	18
TOTAL	80	80

3.5.2 Muestra

La población está conformado por 80 personas que laboran en las distintas Sedes de los Ministerios como Órganos Desconcentrados en la Sede Abancay-Apurímac.- Para efectos de la Muestra se ha determinado a través de Fisher-Arkin-Colton en donde por tener una población menor a 500 se toma el 40% de la población demostrado así: $80 \times 40\% = 32$ trabajadores.

Cuadro 2 Selección de la muestra

SECTORES PÚBLICOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TOTAL
Ministerio de Cultura Sede Abancay- Apurímac	6	06
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables- Sede Abancay-Apurímac	11	11
Ministerio del Ambiente Sede Abancay-Apurímac	6	06
Ministerio de Inclusión Social Sede Abancay- Apurímac	9	09
TOTAL	32	32

3.6 Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de la información y para el estudio de las variables se utilizará la técnica de la observación directa aplicando el instrumento de la Entrevista a los trabajadores de los diferentes Órganos Desconcentrados en Abancay en el cumplimiento de las acciones encomendadas o funciones determinadas.

3.6.1 Técnicas

Encuesta: Es una fuente principal de investigación mediante el cual se consigue información primaria sin procesar aplicando Cuestionario estructurado con preguntas bien formuladas y expresadas en un lenguaje claro y común.

Entrevista: Denominada formal o estandarizada, se efectúa mediante el formato de preguntas previamente preparado con anterioridad sobre el tema de interés del investigador

3.6.2 Instrumentos

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la Encuesta realizada a 32 trabajadores de los Ministerios con Sede en Abancay Apurímac indicados. El Instrumento utilizado es el Cuestionario de preguntas cerradas, que permitió establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática de la presente investigación.

Se formuló 10 preguntas relacionadas con la incidencia del control Interno en la gestión pública de los Órganos Desconcentrados en Abancay. El instrumento se aplicó durante el mes de octubre del 2016 a los trabajadores de los Ministerios con Sede en Abancay: Ministerio de Cultura, Ministerio del Ambiente, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y Ministerio de Inclusión Social.

Donde para la variable Control Interno se formuló 10interrogantes y para la variable Gestión Pública 10 preguntas, utilizando la siguiente escala:

- Si
- No
- Desconoce

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Encuesta a los trabajadores administrativos de los cuatro ministerios con sede en Abancay-Apurímac

Control Interno

Ambiente de control: Influencia del Ambiente de Control en el Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

¿En su opinión el Ambiente de Control Interno ayuda en el cumplimiento de los objetivos y metas en su institución?

Cuadro 3. Ambiente de control

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	11	34
NO	21	66
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

Se observa en la tabla gráfica los resultados que muestran que el 66% de los que respondieron la pregunta opinaron que el Ambiente de Control Interno existente en su institución no ayuda al cumplimiento de los objetivos y metas; en cambio el 34% apoyaron la primera de las alternativas, es decir consideran que la institución está logrando resultados conforme lo previsto, totalizando el 100% de la muestra por institución.

Analizando la información anterior, se aprecia que la mayoría de los consultados señalaron que el Ambiente de Control no es el apropiado, en razón que no viene permitiendo alcanzar los objetivos y metas institucionales esperados, lo cual a no dudarlo se debe a que no existe el compromiso firme del Funcionario responsable tal vez por desconocimiento de los alcances que tiene, como también de la importancia que existe con su gestión y por no contar con personal calificado y actualizado y más aún no tener los Documentos de Gestión como el Manual de Organización y Funciones en su mayoría.

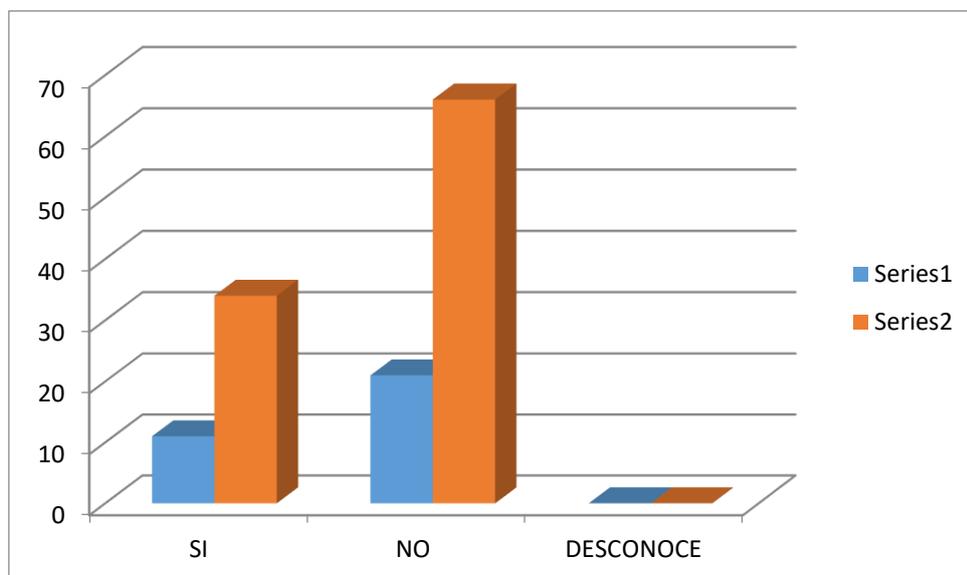


Figura 1. Ambiente de control

Fuente: Cuadro 3

Para la siguiente pregunta.

¿Cree usted que la evaluación de riesgos nos permite identificar a tiempo los errores comunes en cada área de la entidad?

Cuadro 4. Evaluación de riesgos

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	14	44
NO	18	56
DESCONOCE	0	
TOTAL	32	100

En el cuadro 4, los encuestados en un promedio de 56% consideran que la evaluación de riesgos no permite identificar a tiempo los errores que se presentan en cada una de las áreas de la institución; en cambio el 44% respondieron favorablemente, totalizando el 100%.

En cuanto a la información mostrada en el párrafo anterior se desprende como parte del análisis que la mayoría coinciden que no perciben que la evaluación de riesgos en la entidad sea optima, toda vez que no cuenta con una apropiada política lo cual viene afectando el logro del Plan para la gestión de riesgos; por lo que se hace necesario documentar los procesos, con el fin de identificar los riesgos vinculados con los factores que amenazan los objetivos institucionales.

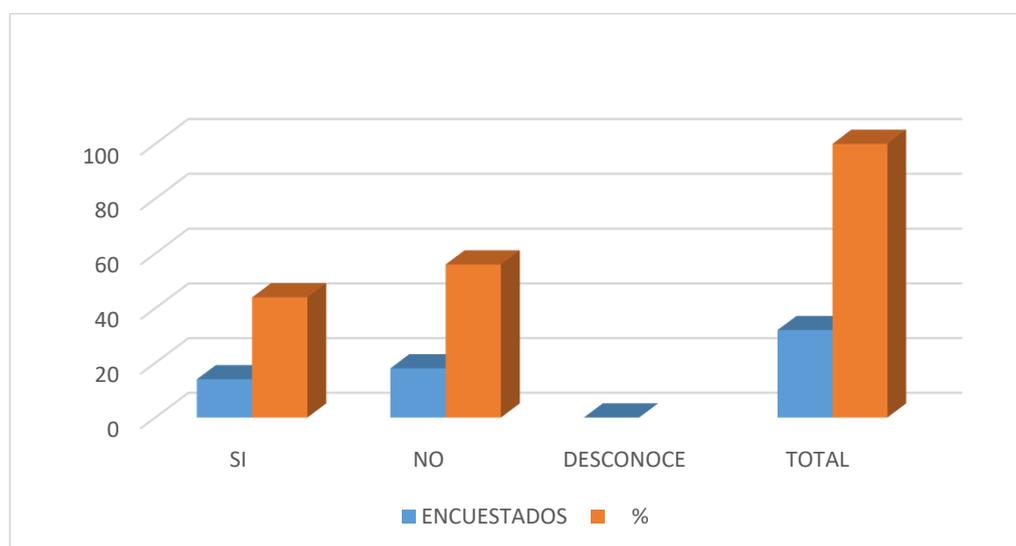


Ilustración 1. Evaluación de riesgos

En la siguiente pregunta se muestra las respuestas a la que se llegaron:

¿En su institución se desarrollan actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para el logro de los objetivos institucionales?

Cuadro 5 Actividades de control

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	8	25
NO	24	75
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

I

Los Empleados encuestados refieren en un 75% que no se percibe actividades de control que mitiguen los riesgos y un 25% precisa que sí. Totalizando 100%.

En resumen se considera necesario implementar procedimientos para disminuir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la Entidad; sobre todo referidos a transacciones, operaciones contables, entre otros y sobre todo asignar a personas diferentes a fin de reducir el riesgo de errores o acciones inapropiadas de fraude u otros

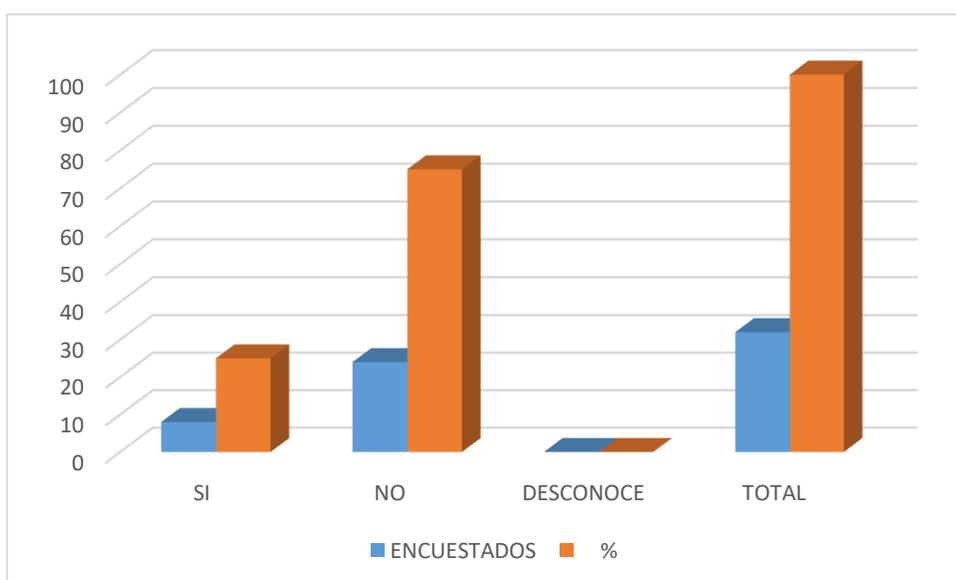


Ilustración 2. Actividades de control

Fuente: Cuadro 5

Para el componente información y comunicación se hizo la siguiente pregunta:

¿Precise usted si existe en su institución una apropiada información y comunicación entre los Directores y colaboradores?

Cuadro 6 Información y comunicación

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	6	19
NO	26	81
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

Los datos recopilados en la encuesta demuestran que el 81% de los consultados respondieron que no existe una apropiada información y comunicación entre los Directores y Colaboradores de la institución, mientras que el 19% opina que sí, totalizando el 100%. La falta de comunicación e información recae en la comisión de errores, fraudes, desviaciones entre otros. Sabiendo que con una fluida y eficiente comunicación se puede mitigar los errores en forma rápida a más de mantener al personal motivado para el cumplimiento óptimo de sus funciones por consiguiente mejores resultados.

Grafico 2 Información y comunicación

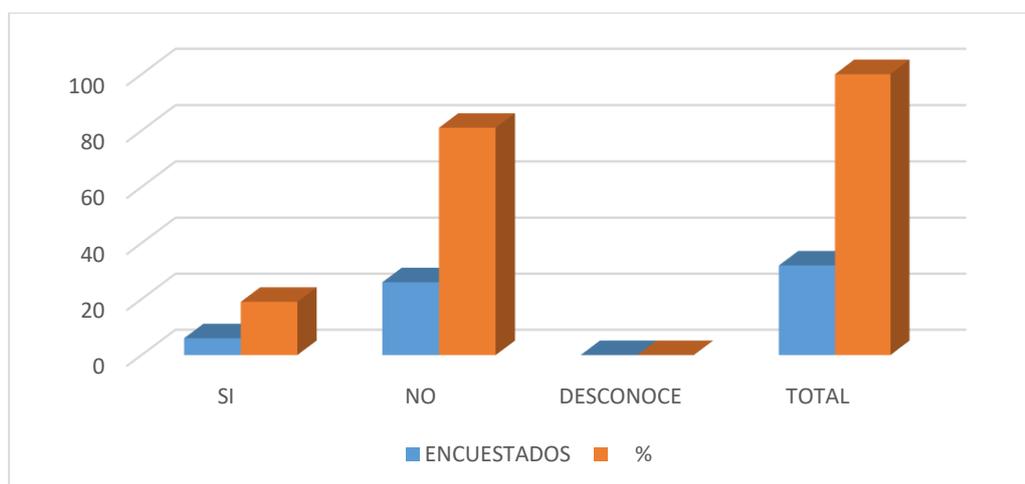


Ilustración 3. Información y comunicación

Fuente: Cuadro 6

Para el componente actividades de supervisión s desarrollo la siguiente pregunta:

¿Es eficaz la supervisión en la institución donde usted labora?

Cuadro 7 Actividades de supervisión

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	7	22
NO	25	78
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

Se observa que los encuestados en un promedio del 78% consideran que las actividades de Supervisión de control interno no es eficaz y el 22% responde afirmativamente, totalizando 100%.

Concluyendo que no es eficaz el seguimiento a los procesos y operaciones de la Entidad con fines de mejora y evaluación, siendo su

fin valorar la eficiencia, transparencia y economía en forma continua y periódica para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

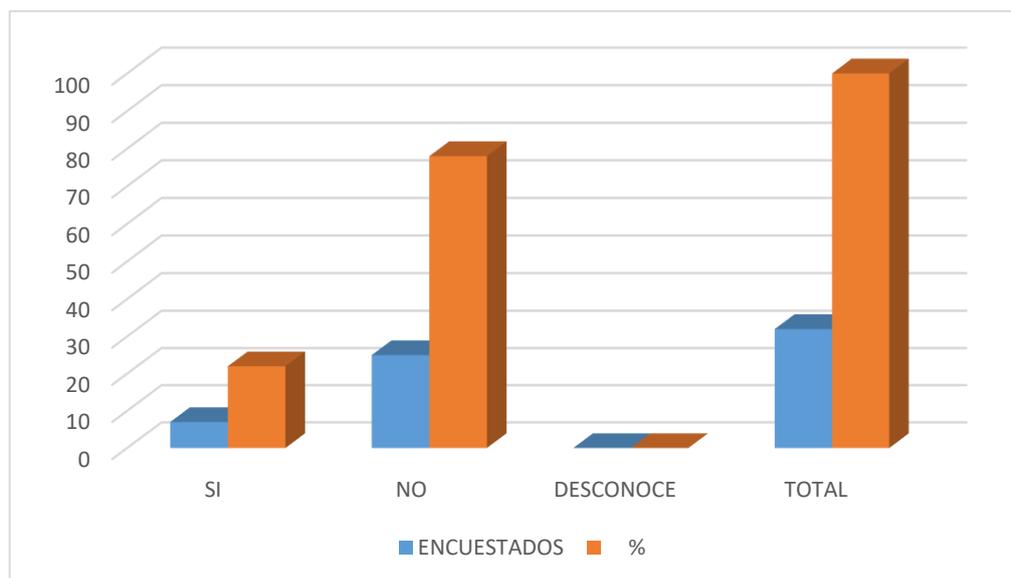


Ilustración 4. Supervisión y control

Fuente: Cuadro 7

Para reflejar el objetivo institucional se planteó la siguiente pregunta:

¿Cree usted que las metas y objetivos institucionales se cumplen plenamente en su institución conforme a lo previsto?

Cuadro 8 Objetivo institucionales

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	15	47
NO	17	53
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

El 53% de los encuestados indican que no se cumple plenamente los objetivos y metas previstos, sin embargo el 47% precisa favorablemente.

Totalizando el 100%. Cumplir los objetivos y metas programados en un

periodo de tiempo es responsabilidad de los funcionarios y colaboradores que desempeñan funciones al servicio del Estado; sin embargo cuando existe de por medio intereses personales y de grupo se detrae los intereses generales por los particulares deviniendo a menos la gestión y sólo observándose cumplimiento de algunas metas y objetivos concretos como para visionar la existencia de la Entidad. Entonces falta el compromiso firme de hacer viable el crecimiento y posicionamiento institucional de la mano de una gestión eficaz, eficiente y transparente, es allí donde debe estar presente el Control Interno donde la base del éxito de la gestión se encuentra en los trabajadores.

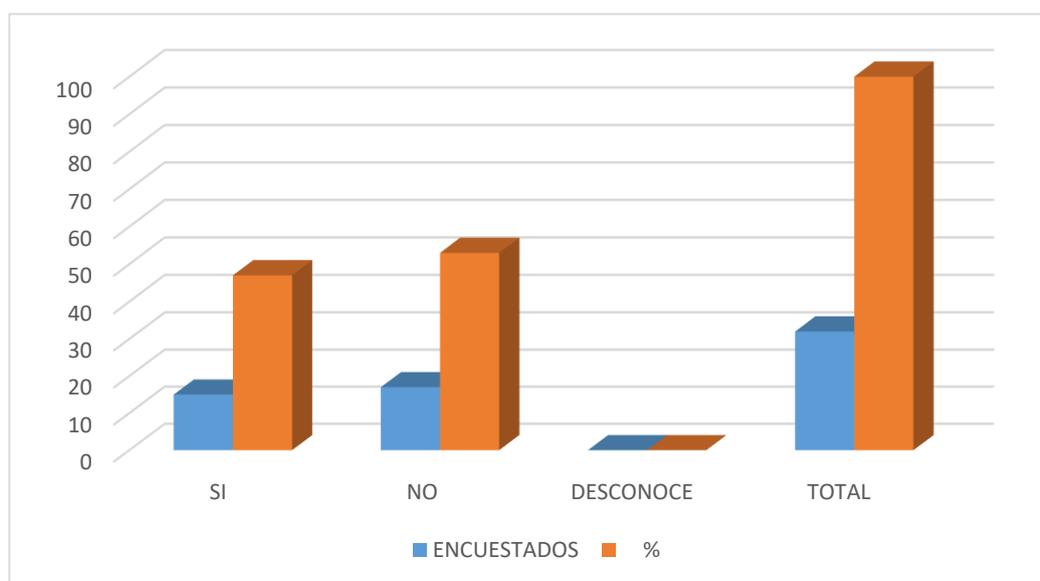


Ilustración 5. Objetivos y metas institucionales

Fuente: Cuadro 8

Para evaluar el plan operativo se formuló la siguiente pregunta:

¿Cree usted que se está alcanzado los resultados previstos en el Plan Operativo Institucional de su Entidad?

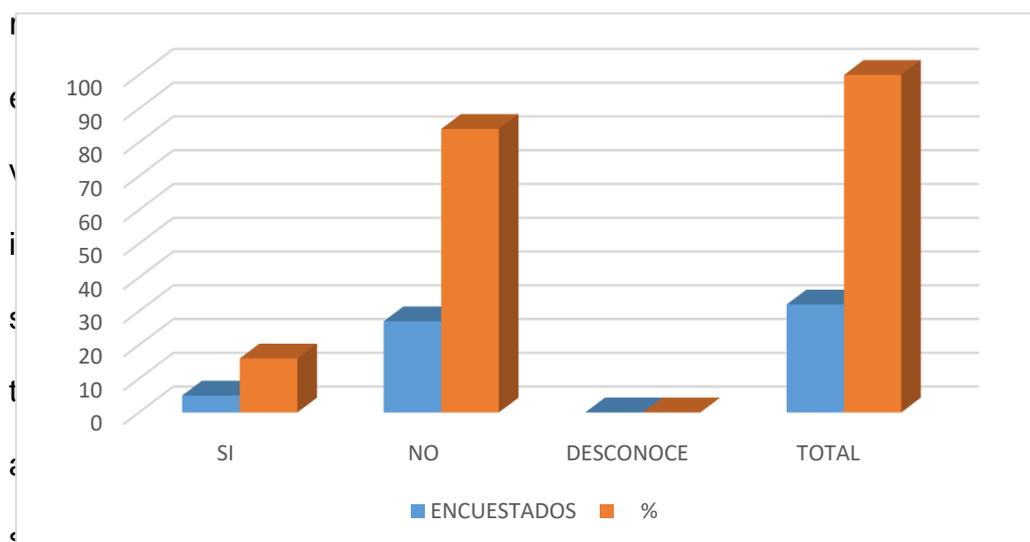
Cuadro 9 Plan operativo

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	5	16
NO	27	84
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

De los encuestados el 84% respondieron que no se alcanza los resultados favorables, en tanto que el 7% admite favorablemente y el 16% desconoce el tema.- totalizando el 100%.

Al interpretar los datos obtenidos permite observar con suma claridad que efectivamente no se está cumpliendo los resultados previstos en el Plan Operativo Institucional en su entidad, sólo desarrollan las actividades y tareas por cumplir y emitir información de cumplimiento a su Sede Ministerial.- Pero débilmente se cumple algunas tareas

p



tal cual irradia la encuesta.

Ilustración 6. Plan operativo

Fuente: cuadro 9

Para evaluar la eficiencia, eficacia y transparencia se diseñó la siguiente pregunta:

¿Señale usted si la gestión que realiza su institución es eficiente, eficaz y transparente?

Cuadro 10 Eficiencia, eficacia y transparencia

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	13	41
NO	19	59
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

La información mostrada corresponde al 59% opinan que no validan la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión dentro de su institución, mientras que el 41% de los encuestados admiten favorablemente. Totalizando el 100%.

Tal cual se observa en el gráfico se demuestra que no existe eficiencia, eficacia y transparencia marcada en la gestión, presumiendo que no se fomenta la capacitación y formación en gestión de procesos o simplemente el personal que labora no ha internalizado ni comprometido con su quehacer en pro de la buena marcha institucional y mejora continua a más de contar con Colaboradores carentes de estudios especializados para apoyar la gestión pública. Sin embargo un

porcentaje de los encuestados admite que si se visualiza cambios y acertada gestión

Grafico 3 Eficiencia, eficacia y transparencia

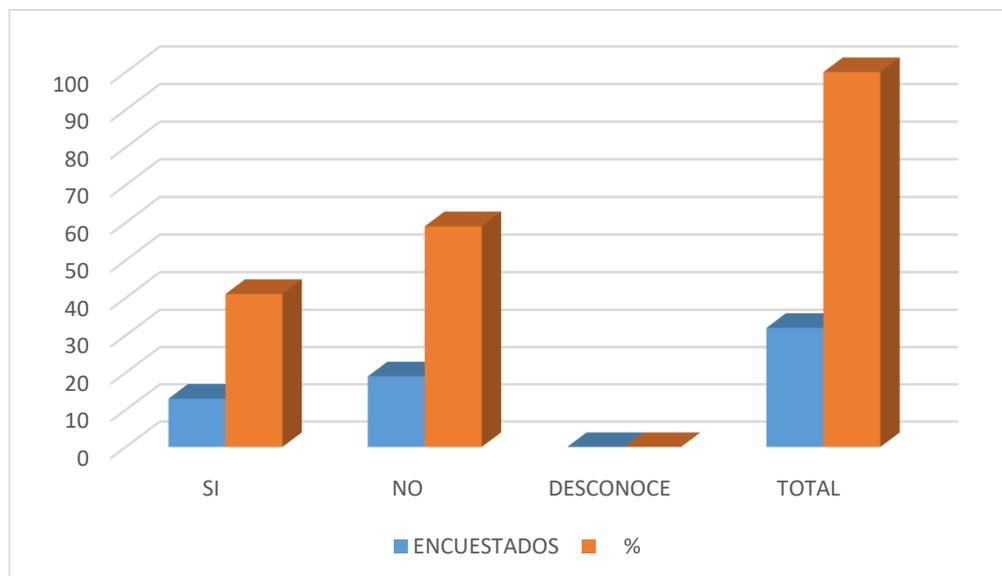


Ilustración 7. Eficiencia eficacia y transparencia

Fuente: Cuadro 10

Para evaluar las estrategias institucionales se planteó la siguiente pregunta:

¿Cree usted que las estrategias del control interno contribuyen con el logro de los objetivos y misión en su institución?

Cuadro 11 Estrategias institucionales

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	%
SI	9	28
NO	23	72
DESCONOCE	0	0
TOTAL	32	100

Verificando la tabla propuesta nos indica que un 72% respondieron que las estrategias planteadas no contribuyen al logro de los objetivos en su institución, en tanto que el 28% indica favorablemente, Totalizando el 100%. Los encuestados conocedores de su realidad de gestión institucional manifestaron que en el Plan Operativo Institucional no se formula en base a los documentos fuentes como el PESEM y el PEI tampoco se sujeta al calendario previsto, incidiendo que los planes estratégicos y políticas de la Entidad no alcanzan los fines llamados a cumplir como toda dependencia del Estado, sabiendo que en la gestión Pública nada es esporádico, improvisado menos está a libre disposición de los responsables que dirigen la Organización, por lo que necesitan las herramientas para llevar adelante una planificación estratégica competente y óptima.

Grafico 4 Logro de las estrategias institucionales

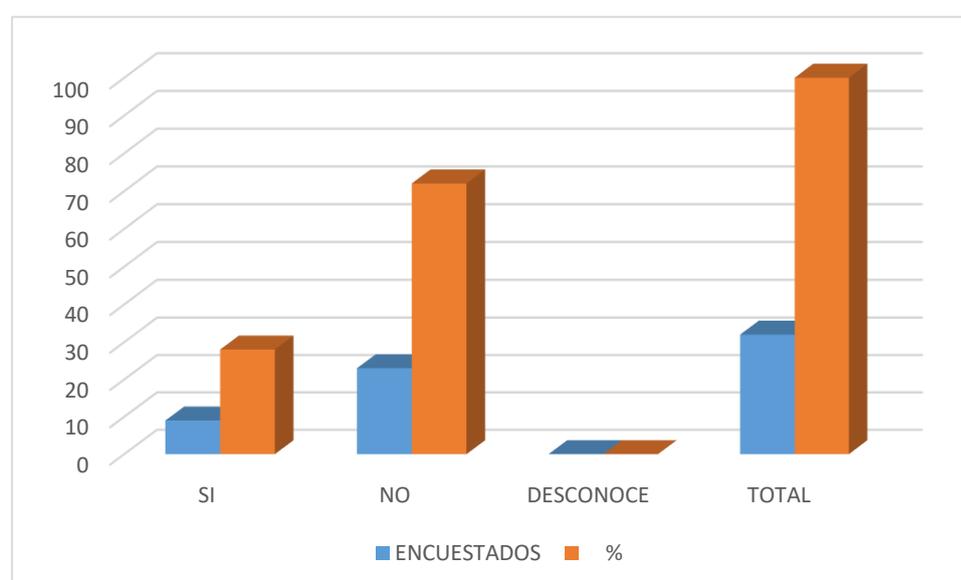


Ilustración 8. Logro de estrategias institucionales

Fuente: cuadro 11

4.2.1 Propuesta de acciones para mejorar el control interno en las la ciudad de Abancay-Apurímac: ministerio del ambiente, ministerio de cultura, ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables y ministerio de inclusión social.

a) Ambiente De Control

Proponer a la Alta Dirección de cada Ministerio con Sede en Abancay Apurímac como: Ministerio del Ambiente, Ministerio de Cultura, Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables y Ministerio de Inclusión Social la implementación del Manual de Organización y Funciones, por no contar con dicho instrumento de Gestión se tiene dificultades para asignar funciones de responsabilidad al personal que labora en la institución Desconcentrada.

Convocar al personal calificado, idóneo y capacitado para las Áreas Técnicas y Administrativas mediante concurso público bajo la modalidad contractual que la institución estime pertinente.

Solicitar a la Alta Dirección de cada Ministerio la aprobación del Cuadro de Personal en base a las propuestas de SERVIR.

Gestionar acciones de capacitación para el personal que cumple funciones de responsabilidad como: Directores, Administradores y Tesoreros en temas relacionados con Control Interno.

Solicitar el equipamiento de alta resolución

b) Evaluación de riesgos

Propiciar reuniones multisectoriales para coordinar las Actividades y Tareas que desarrolla cada Sede Ministerial en Abancay Apurímac.- Por ejemplo se debe convocar al Gobierno Regional, Municipalidad Provincial de Abancay e instituciones que cumplen similares funciones.- Caso Festival de danzas.- dicha acción cumple la Municipalidad la UGEL Abancay, las Asociaciones Culturales, entre otros.

Formular en el Plan Operativo Institucional para su ejecución en el ejercicio fiscal de cada año las Actividades y Tareas con claridad identificando los objetivos y metas a cumplir estrictamente relacionado con el presupuesto.- De no ser así se corre el riesgo de no cumplir lo programado.

Existe la probabilidad de que ocurra posibles fraudes o desvíos de fondos asignados a la institución para el cumplimiento de los objetivos previstos y para mitigar dichos riesgos se debe solicitar la implementación de sistemas electrónicos como SIAF , SIGA (QUIPU) entre otros, que garanticen las operaciones contables y financieras en la institución a la Alta Dirección de cada Sede Ministerial.

c) Actividad de control

Los Directores de los Órganos Desconcentrados de los cuatro Ministerios citados con sede en Abancay-Apurímac como primera acción prioritaria deben realizar la Segregación de Funciones entre el personal que cumple funciones administrativas en su institución.- Porque se ha observado e identificado que en las

cuatro Sedes Ministeriales una sola persona es responsable de ejecutar todo el proceso de gastos e ingresos por ejemplo aduciendo que cuenta con reducido número de personal y que no cuenta con presupuesto para contratar más personal y cumplir dichas funciones de responsabilidad administrativa y así mitigar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos.

Se ha observado que los gastos no se cumple estrictamente tal cual dispone las Directivas internas de cada Sector, por ejemplo los gastos con cargo a los Fondos por Encargo asignados para cumplir tareas programadas en el Plan Operativo Institucional y los gastos de funcionamiento asignados con el Fondo Fijo para Caja Chica son administrados más a criterio personal del Director y/o Administrador de cada Órgano Desconcentrado.- Se sugiere estricto cumplimiento de la Normativa vigente para dichos fines, de lo contrario se corre el riesgo de mal y desmedido uso de dichos fondos que están destinados al cumplimiento de los objetivos.

Mantener actualizado el inventario informático y documentario sobre las operaciones contables y financieras de la institución bajo responsabilidad de los trabajadores y funcionarios que cumplen dichas funciones para garantizar el control posterior y fundamentar los hallazgos.

d) Información y comunicación

Los Directores de los Órganos Desconcentrados deben propiciar reuniones de trabajo semanales y mensuales con los

responsables de las áreas técnicas y administrativas para verificar el avance y cumplimiento de las tareas programadas y por consiguiente de los objetivos y metas planteadas.

Los Planes de Trabajo Anual deben ser formulados en reuniones compartida por los responsables de las áreas técnicas, administrativas y de asesoramiento en cada entidad pública para que el documento resulte razonablemente bien formulado acorde a la realidad institucional y techo presupuestal asignado, con ello se compromete la responsabilidad de los Colaboradores para su ejecución y cumplimiento de objetivos.

En las instituciones públicas aún falta la comunicación interna mediante Notas, correos electrónicos entre otros medios sobre las acciones que desarrolla la entidad a fin de internalizar el quehacer institucional y comprometer su participación activa.

Falta comunicación fluida entre los Jefes y los Colaboradores en cada institución dificultando la cohesión en el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales.

Los Directores deben solicitar a la Alta Dirección de su Sector la implementación de sistemas informáticos garantizados como: internet de banda ancha, controles informáticos inter institucional para evitar el mal uso del internet en asuntos personales y otros de parte de los colaboradores distraendo el tiempo y pérdida de horas hombre en la ejecución de las funciones encomendadas y lograr un cambio de actitud para enrumbar o modificar las actuales estrategias que no están funcionando por carecer de

procedimientos, políticas y planes estratégicos que toda entidad debe contar para su fiel y efectivo funcionamiento.

e) **Supervisión**

La supervisión mediante las acciones de seguimiento a los Órganos Desconcentrados de parte de los Órganos de Control Institucional de cada Sede Ministerial es incipiente y muy raleada muchos de ellos sólo por cumplir su Plan de Trabajo Anual.

Los controles practicados se resumen en un informe recaído en las observaciones o hallazgos encontrados pero que éstos en su gran mayoría no son implementados a falta de interés de los funcionarios responsables por ello el Sistema de Control Interno tiene a la fecha serias dificultades máxime se ha cumplido con la conformación de los Comités de Control Interno en cada Ministerio y hasta la fecha no existe capacitación y liderazgo para llegar a los trabajadores quienes finalmente ejecutan las acciones y son el pilar fundamental en el cumplimiento del Control Interno.

Los Directores de cada Institución Desconcentrada no realizan el seguimiento oportuno y periódico a las acciones que cumplen los trabajadores en el marco de las Actividades y Tareas programadas en el Plan Operativo Institucional para fines de evaluación trimestral, semestral y anual respectivamente, informándose a la Sede Ministerial lo expresado por los Colaboradores sin mediar evaluación ni observación alguna.- Al respecto los Directores deben ejercer su Autoridad y jerarquía de

funciones para hacer cumplir las Directivas y Normas en materia de gestión pública.

Solicitar a la Alta Dirección la capacitación y adiestramiento del personal en temas relacionados al Sistema de Control Interno periódicamente, para sentar las bases de una administración eficaz, eficiente y sobre todo transparente, evitando posibles fraudes, desvíos y otros de naturaleza inapropiada en la administración pública.

4.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

▪ Hipótesis general

El control interno incide negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Gestión Pública.

Cuadro 12 Control

COMPONENTES	CONTROL INTERNO		GESTIÓN	
	SI	NO	SI	NO
Ambiente de Control	34%	66%	47%	53%
Evaluación de Riesgos	44%	56%	16%	84%
Actividades de Control	25%	75%	41%	59%
Comunicación e Información	19%	81%	28%	72%
Supervisión	22%	78%	9%	91%

De acuerdo a la información mostrada en el Cuadro y su interpretación según el análisis de la investigación existe una un índice por debajo del 50%, por lo tanto estos resultados nos permiten CONFIRMAR Y VALIDAR nuestra Hipótesis General.

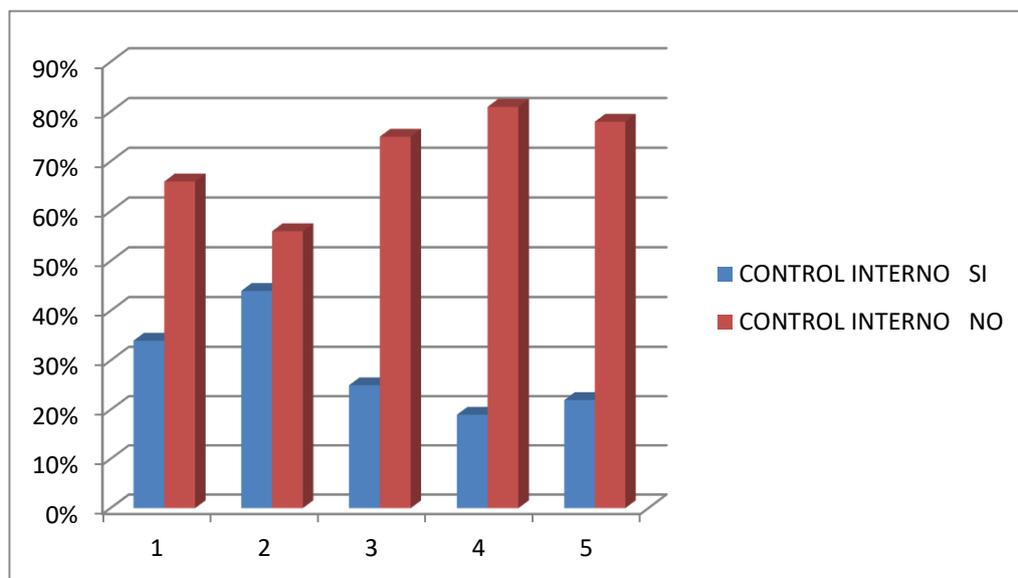


Ilustración 9. Control Interno

Grafico 5 Gestión

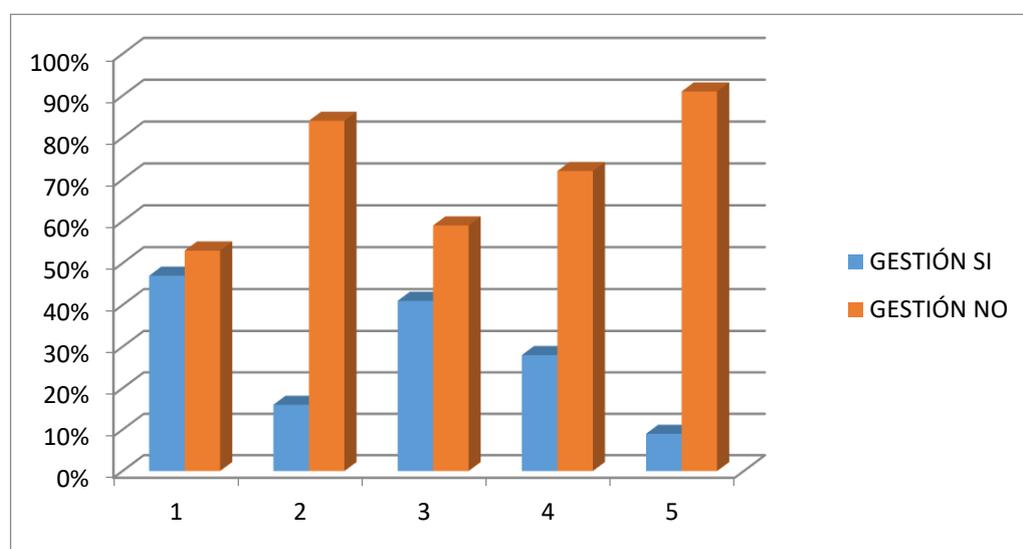


Ilustración 10. Gestión**4.2.1 Hipótesis Específica**

- El Control Interno no es efectivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales en la gestión pública.
- El Control Interno incide negativamente en la eficacia, eficiencia, economía y mejoramiento de procesos en la gestión pública.
- Ídem visualizando y analizando los cuadros y los resultados de la investigación se Confirma y valida cada una de las Hipótesis Específica

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación nos han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Un 66% indican que el Ambiente de Control es deficiente, el 56% precisan que la evaluación de Riesgos es inapropiado, el 75% indican que las Actividades de Control son inadecuados, el 81% señalan que la comunicación y la información son escasas y el 78% afirman que las acciones de Supervisión son ineficientes. Por tanto el Control interno en las instituciones Desconcentradas merece la atención debida porque se determinó que está descuidada e incipiente recayendo la responsabilidad en los funcionarios, presumiendo que puede verse afectado por riesgos vulnerables a falta de una correcta implementación y seguimiento de las acciones de control interno a través de sus Componentes que finalmente llevan al cumplimiento de los objetivos y metas que garanticen los resultados esperados con el compromiso de todos los colaboradores hacia el mejoramiento institucional.
- Los resultados de la investigación nos han permitido llegar a las siguientes conclusiones:
 - Un 53% indican que el cumplimiento de los objetivos institucionales es negativo, el 84% precisan que la obtención de resultados será adverso, el 59% indican que resulta desfavorable la eficacia, la eficiencia y transparencia en la gestión, el 72% señalan que las estrategias aplicadas son deficientes y el 91% afirman que las acciones de control son inefectivos.

- Sabiendo que gestión es sinónimo de logro; sin embargo en la presente investigación se determina que para afianzar el éxito institucional con eficiencia, eficacia y transparencia debe incidirse prioritariamente en la implementación y cumplimiento de las Normas de Control Interno emanadas a más de considerar los principios y procedimientos que regulan el control gubernamental que efectúan 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.

RECOMENDACIONES

- CONTROL INTERNO

Prioritaria y oportunamente se canalice en la medida de lo posible llevar a cabo la implementación del control interno en sujeción a lo prescrito en la Ley N° 28716 - Ley del Control Interno en las Entidades Públicas, su Reglamento, aprobado por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG; así como, la Guía para la implementación del Control Interno, aprobado por Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG y en aplicación del Decreto de Urgencia N° 067-2009 que modifica el artículo 10 de la Ley N° 28716 y la Ley 29743 que modifica el párrafo cuarto de Artículo 10 de la misma Ley 28716, por cuanto se ha evidenciado serias deficiencias.

Asimismo conseguir que los cinco componentes de Control Interno sean implementados empezando por un Ambiente adecuado en el que las personas desarrollan sus actividades cotidianas y cumplan eficientemente con sus responsabilidades asignadas el que definitivamente servirá de base para los demás componentes. Asimismo evaluar conscientemente los riesgos inherentes al cumplimiento de los objetivos, haciendo cumplir toda las Directivas internas como actividades de control acertadas; mientras tanto la comunicación e información debe ser de primer orden y al día entre todos los miembros de la Organización para conseguir mejores resultados y finalmente asumir con mucha responsabilidad el seguimiento de los resultados y asumir el compromiso firme de conseguir mejora continua y sostenible a nivel institucional que será reflejado hacia la comunidad como un servicio óptimo del Estado mediante sus instituciones.

- **GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Visualizándose una gestión en su mayoría deficiente en las instituciones estudiadas se sugiere contar con controles internos implementados para optimizar y mejorar su productividad acorde con las Normas técnicas y avance tecnológico que aguarda los tiempos actuales, para brindar y garantizar mayor seguridad a las operaciones que desarrolla la entidad hacia el logro de los objetivos y metas previstas los que serán cumplidos de manera eficiente, eficaz y transparente en salvaguarda de los intereses del Estado referidos a su presupuesto, sus finanzas, sus activos y demás y que corresponde a todos los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvares , J. (2002). *Analisis e Interpretacion de los Estados Financieros, Presupuestos en caja y gerencia financiera en el sector Publico.* Santibañes .
- Alzadora , M. (1986). *Derecho Municipal* . Lima.
- Ayala, W. (2000). *Evaluacion del presupuesto de inversion de la ejecucion de las obras de la municipalidad de Puno 1996-1997.* Puno.
- Barragan, G. (2013). *Implementacion del Control Interno en la Gestion Institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Peru.*
- Barragan, Y. (2013). *Implementacion del control interno en la gestion institucion de cuerpo general de bomberos voluntarios del peru .*
- Bendezu, E. (2001). *La auditoria de gestion en la Empresa Moderna.*
- Bravo, V. (2001). *El Control Publico en la Ejecucion de Obras por Administracion Directa .*
- Cauna, V. (2001). *Sistema de Contabilidad Gubernamental.*
- Ccamapaza, P. (2000). *Liquidacion financiera de obras en el Proyecto Especial Pampa Il Puno.* Puno.
- Chapi, P. (2002). *Contabilidad Gubernamental.*
- Collantes, O. (2002). *Contabilidad de Costos e Inversiones .*
- Contraloria General de la Republica . (2010). Ley N° 27785 "Ley Organica del Siatema Nacional de Control y de la Contraloria General de la Repbllica".

- Contraloria General de la Republica. (2008). *Ley N° 27785 Ley del control interno en las entidades del estado* .
- Coopers y Lybrand. (2000). *Los Nuevos Conceptos del control Interno*. Dias de Santos.
- COSO. (2003). *Informe COSO*.
- Dias, J. (2003). *Diccionario y Manual de Contabiliada y Administracion* . Libros tecnicos .
- Escalante, B. (2004). *Control Interno de las areas empresariales para optimzar la administracion*.
- Espinoza, F. (2013). *e control Interno en la gestion Administrativa de la Sub Gerencia de Tesoreria de la Municioalidad de Chorrillos*.
- Flores , D. (2007). *a contabilidad y la auditoria logistica, herramientas para la efectividad de la gestion de las empresas* .
- Flores, J. (2000). *Gestion Gubernamental Teoria y Practica*. Lima.
- Flores, J. (2000). *Gestion Gubernamental Teoria y Practica*. Lima.
- Herandes, C. (2003). *Control interno Eficaz de la gestion empresa cooperativa de servicios multiples*.
- Hernandes, S. (2010). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Mexico: MC-GRAW HILL.
- Hernandez, R. (2010). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico: McGraw Hill.
- Huaranca, B. (2005). *Analisis de la Inversion de Obras de Infaestructura de los Municipios de Puno y San Roman*. Puno.

Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado". (2006).

Ministerio de Economía y Finanzas. (10 de Octubre de 2012). *MEF*. Obtenido de www.gob.pe

Monrroy , J. (2003). *Presupuesto y Ejecucion de Obras* .

OSCE. (2009). *Control de Obras Publicas* .

Palomino, J. (2010). *Gestion Publica* .

Ponce, J. (2009). *Control y Evaluacion Financiera de las Valoraciones de obra en el Sector Publico*.

Romero , L. (2004). *Ejecucion de la gestion de las instituciones del Estado*.

Salazar, L. (2014). *El control interno herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia* .

Salinas , G. (2009). *Diccionario de Obras*.

Samaniego , A. (2013). *Incidencias del control Interno en la Optimizacion de la gestion de las Micro Empresas*.

Sanches, F. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestion en Instituciones de Educacion Superior*.



ANEXOS

Anexo 1 Encuesta dirigida a los Trabajadores del Gobierno Regional de Abancay

Estimado Encuestado:

Este Cuestionario está dirigido a recoger información para analizar el Control Interno y la Gestión Pública de los Órganos Desconcentrados en la ciudad de Abancay, con el propósito de contribuir con el mejor desarrollo de las actividades en estas instituciones.

Los datos que usted suministre serán de gran utilidad para los fines del estudio y se procesarán en forma anónima y confidencial.

Agradeciendo de antemano su receptividad y valiosa colaboración, quedo de usted.

Atentamente,

Gladis Haydee Trujillo Zamalloa

INSTRUCCIONES

1. Antes de dar una respuesta por favor lea cuidadosamente cada ítem
2. Los ítems están redactados de tal manera que sólo tiene que seleccionar entre ellos la opción que más se ajuste a su criterio personal
3. Responda por favor la totalidad de los ítems sin omitir ninguna
4. Marque con una X la alternativa a seleccionar
5. Cada pregunta tiene 3 alternativas de respuesta. En cada ítem seleccione una sola alternativa y coloque una x
6. Las 3 alternativas de cada ítem son:
 - Si
 - No
 - Desconoce

Gracias por su colaboración

1. ¿En su opinión el Ambiente de Control Interno ayuda en el cumplimiento de los objetivos y metas en su institución?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
2. ¿Cree usted que la evaluación de riesgos nos permite identificar a tiempo los errores comunes en cada área de la entidad?
 - a. Si

- b. No
 - c. Desconoce
3. ¿En su institución se desarrollan actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos para el logro de los objetivos Institucionales?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
4. ¿Precise usted si existe en su institución una apropiada información y comunicación entre los Directores y colaboradores?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
5. ¿Es eficaz la supervisión en la institución donde usted labora?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
6. ¿Cree usted que las metas y objetivos institucionales se cumplen plenamente en su institución conforme a lo previsto?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
7. ¿Cree usted que se están alcanzado los resultados previstos en el Plan Operativo Institucional de su Entidad?
- a. Si

- b. No
 - c. Desconoce
8. ¿Señale usted si la gestión que realiza su institución es eficiente, eficaz y transparente?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
9. ¿Cree usted que las estrategias del control interno contribuyen con el logro de los objetivos y misión en su institución?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce
10. ¿Considera eficaz los procesos de la supervisión en la institución que labora?
- a. Si
 - b. No
 - c. Desconoce