

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL  
ALCIDES CARRION**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS:**

**"CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS DE  
LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA PASCO, PERIODO 2016 - 2017"**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

***PRESENTADO POR:***

*Bach. Lizbeth Jessica NINAHUAMAN ESTRELLA*

*Bach. Oswaldo Maximo SOLANO AQUINO*

***ASESOR:***

*Dr. Carlos J. YUPANQUI VILLANUEVA*

**PASCO – PERÚ - 2018.**

PRESENTADO POR:

**Bach. *Lizbeth Jessica NINAHUAMAN ESTRELLA***  
**Bach. *Oswaldo Maximo SOLANO AQUINO***

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS JURADOS:

-----  
Dr. Leoncio ROJAS ESPÍRITU

**PRESIDENTE**

-----      -----  
Dr. Julián C. ROJAS GALLUFFI      Dr. Terencio ROBLES ATENCIO

**MIEMBRO**

**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A mis padres; por su abnegado sacrificio, para ser persona de bien en nuestra sociedad.

A las personas que quiero y respeto, por su enseñanza y su abnegado sacrificio, para quienes me guiaron por el camino del estudio y nunca dejaron de apoyarme.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por ser guía espiritual en nuestro proceso académico y profesional; así mismo a nuestros padres y hermanos por su comprensión y apoyo incondicional para culminar este proceso académico que incluye la presentación del informe final para poder optar el título profesional de Contador Público.

Agradecemos al alma mater, la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, y las enseñanzas de los profesores de especialidad, quienes con su sacrificio abnegado hicieron realidad, para llegar a los lauros del triunfo; asimismo, vemos realizado nuestros deseos de llegar a la cúspide de nuestra formación profesional, mediante el presente trabajo de investigación.

En especial a nuestro asesor por compartir sus experiencias y consejos recibidos para el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación, y gracias a toda la familia universitaria que nos brindaron su apoyo moral e intelectual en forma incondicional.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado Calificador:

En cumplimiento a las disposiciones vigentes del reglamento de grados y títulos de nuestra Facultad, Escuela Profesional de Contabilidad; ponemos a vuestra consideración la presente tesis intitulada "CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA PASCO PERIODO 2016 - 2017" con el propósito de optar el título profesional de Contador Público.

La Contraloría General ha establecido mecanismos preventivos que orientan a la probidad administrativa y constituyen parte del ambiente de control que deben de garantizar y mantener todas las autoridades institucionales a través de las normas de control interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública.

Agradecemos a la "Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión" y expresamos públicamente nuestro reconocimiento y gratitud a todos los profesores por sus enseñanzas y experiencias impartidas a lo largo de nuestra formación profesional.

## **INTRODUCCION**

La presente tesis de investigación, es un tema de progreso en el accionar de la Contraloría General en el marco conceptual y referencial de la lucha en el cumplimiento de las medidas correctivas de las normas de control en la gestión. En el ámbito nacional se vienen implementando mecanismos modernos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar actos irregulares en la conducta funcional del servidor y funcionario público en la gestión administrativa de la unidad de gestión educativa Pasco; así como el manejo de los bienes y recursos públicos. Entre las principales actividades y acciones efectuadas desarrolladas.

Así tenemos en el primer capítulo: Planteamiento del problema de investigación, en ella tratamos, descripción de la realidad, delimitación de la investigación, la formulación del problema, objetivos, justificación del estudio, y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo: Marco teórico y conceptual, comprende antecedentes del estudio, bases teóricas científicas relacionadas al cumplimiento de las medidas correctivas de las normas de control interno en la gestión administrativa de la unidad de gestión educativa Pasco periodo 2016 2017, y definición de términos básicos.

Asimismo, en el tercer capítulo: Metodología y técnicas de investigación, abarco, tipo y nivel, método, universo y muestra, formulación de hipótesis, identificación de variables, definición de variables e indicadores, técnicas

e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Finalmente, en el cuarto capítulo: Análisis e interpretación de resultados obtenidos, descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos y contrastación de hipótesis. Concluyendo con las conclusiones y recomendaciones.

Espero que nuestro aporte, contribuya a mejorar la labor de los profesionales inmersos en el tema de Auditoría, y sirva de punto de partida para otros trabajos; que contribuya a estudiantes y profesionales en la investigación. De manera muy especial van nuestros sinceros reconocimientos a los señores Jurados por haber tenido el elevado criterio profesional para evaluar el presente trabajo y dictaminar positivamente, buscando siempre el desarrollo en la ciencia contable en nuestra Universidad.

## INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
PRESENTACIÓN	
INTRODUCCIÓN	
<b><i>CAPÍTULO I</i></b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Descripción de la realidad	10
1.2 Delimitación de la investigación	13
1.3 Formulación del problema	14
1.3.1 Problema general	14
1.3.2 Problema específicos	14
1.4 Formulación de objetivos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Justificación de la investigación	15
1.6 Limitaciones de la investigación	17
<b><i>CAPÍTULO II</i></b>	
<b>MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	18
2.2 Bases teóricas – científicas relacionados con el tema	19
2.3 Definición de términos básicos	88
<b><i>CAPÍTULO III</i></b>	
<b>METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Tipo y nivel de investigación	90

3.1.1	Tipo de investigación	90
3.1.2	Nivel de la investigación	90
3.2	Método de la investigación	90
3.2.1	Método de investigación	90
3.2.2	Diseño de la investigación	91
3.3	Universo y muestra	91
3.3.1	Universo del estudio	91
3.3.2	Universo social	91
3.3.3	Unidad de análisis	91
3.3.4	Muestra de la investigación	91
3.4	Formulación de hipótesis	92
3.4.1	Hipótesis general	92
3.4.2	Hipótesis específicos	92
3.5	Identificación de variables	92
3.6	Definición de variables e indicadores	93
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	93
3.8	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	94

## ***CAPÍTULO IV***

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

4.1	Descripción del trabajo de campo	95
4.2	Presentación, análisis e interpretación de resultados	97
4.3	Contrastación de hipótesis	112

CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFIA  
ANEXOS

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 *Descripción de la realidad.***

Los cambios constantes de los titulares (directores) y de los funcionarios que ejercen cargos de confianza en la Unidad de Gestión Educativa Local de Pasco (UGEL – Pasco), permite observar que no se viene implementado las medidas correctivas emitidas por el Órgano de Control Institucional en los Informes de servicios de control y servicios relacionados; encaminadas a la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención del grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del estado, así como el cumplimiento de las normas legales, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con

finés de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

La acción de control es la herramienta esencial del Sistema Nacional de Control, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, 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. Las acciones de control se realizan con sujeción a un Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General de la República. Dicho Plan debe contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobado por el Titular de la Entidad, encontrándose protegido por el principio de reserva.

Como consecuencia de las acciones de control se emiten los informes correspondientes, los mismos que se formulan para el mejoramiento de la gestión de las entidades, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal.

Cuando en el informe respectivo se identifiquen responsabilidades, sean estas de naturaleza administrativa funcional, civil o penal, las autoridades institucionales y aquellas competentes de acuerdo a

Ley, adoptaran inmediatamente las acciones para el deslinde de la responsabilidad administrativa funcional y aplicación de la respectiva sanción, e iniciaran, ante el fuero respectivo, aquellas de orden legal que consecuentemente correspondan a la responsabilidad señalada. Las sanciones se imponen por el Titular de la Entidad y respecto de este en su caso, por el organismo o sector jerárquico superior (Contraloría General de la República).

Del seguimiento realizado por el OCI, a la implementación de las medidas correctivas emitidas en los Informes de Auditoria que realiza semestralmente y según la Base de datos del Sistema Gubernamental de Control (Ex SAGU Web) que registra la información, se constata que cuenta con informes desde el año 2005 cuyas recomendaciones (Medidas Correctivas), aún no se han implementado, trayendo como consecuencia que las irregularidades e infracciones observadas sean recurrentes, debilitando el sistema de control interno y por ende una mala gestión y utilización de los recursos públicos. Estas falencias se ocasionan por los cambios constantes de los Titulares de la Entidad que ejercen cargos de confianza. En el periodo 2005 por única vez la Dirección Regional de Educación Ica convocó a concurso público de Directores de las Unidades de Gestión Educativa local por el periodo de tres (03) años, luego las designaciones se vienen dando en algunos casos por menos de un año conforme se indica.

El fenómeno de investigación en la Unidad de Gestión Educativa de Pasco, persiste a la fecha en la falta de implementación de acuerdo a las recomendaciones emitida por el Órgano de Control Institucional que está influenciando en la gestión administrativa, que es materia de investigación.

## **1.2 Delimitación de la investigación.**

Frente a la problemática planteada en la presente investigación, metodológicamente las hemos delimitado en los siguientes aspectos:

### **a) Delimitación espacial.**

El presente trabajo de investigación abarco la provincia Pasco.

### **b) Delimitación temporal.**

Es una investigación de actualidad, el período que comprendió el estudio es el 2016 - 2017, siendo el inicio del trabajo en el mes de junio y termino en el mes de noviembre del presente año.

### **c) Delimitación social.**

Comprendió a la Unidad de Gestión Educativa.

### **d) Delimitación conceptual.**

Es el manejo del material teórico-conceptual, estará comprendido en los alcances de los siguientes conceptos:

- **Cumplimiento de las medidas correctivas.**
- **Gestión administrativa.**

### **1.3 Formulación del problema.**

#### **1.3.1 Formulación del problema general.**

¿En qué medida el cumplimiento de las medidas correctivas de las normas de control interno influye en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017?

#### **1.3.2 Formulación de los problemas específicos.**

- ¿De qué manera la revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017?
- ¿En qué medida la revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017?
- ¿De qué manera los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 - 2017?

### **1.4 Formulación de objetivos.**

#### **1.4.1 Formulación del objetivo general.**

Analizar en qué medida el cumplimiento de las medidas correctivas de las normas de control interno influye en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

#### **1.4.2 Formulación de los objetivos específicos.**

- a. Conocer de qué manera la revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.
- b. Analizar en qué medida la revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.
- c. Determinar de qué manera los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 – 2017.

#### **1.5 Justificación de la investigación.**

Esta investigación permitirá detectar el grado de influencia de la aplicación de las medidas correctivas emitidas por el Órgano de Control Institucional en la gestión administrativa de la UGEL-

Pasco, la relación que existe entre estas variables para mejorar la gestión de la Unidad de Gestión Educativa Local, esta información será muy valiosa porque orientara a los titulares (directores) de la Institución para una administración adecuada de los recursos y bienes del estado, que redundara en beneficio propio y de las demás entidades que dependen de ella como es el caso de los centros educativos de los niveles inicial, primaria y secundaria; con beneficio para los docentes y alumnos respectivamente. Asimismo el presente tema de investigación será de utilidad por los siguientes planteamientos:

- *Va servir para evaluar la gestión y uso de los recursos financieros de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pasco, período 2016 – 2017.*
- *Para mejorar la gestión mediante la implementación y aplicación de las normas del control interno como establece la Ley N° 28715.*
- *Para evaluar la responsabilidad de los funcionarios encargados de la ejecución en base a los presupuestos cómo lo establece las normas de control interno.*
- *Para conocer las debilidades de los funcionarios y trabajadores administrativos en el desempeño institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pasco, período 2016 – 2017.*

## **1.6 Limitaciones de la investigación.**

Hasta ahora son pocos los estudios e investigaciones que se han realizado sobre este tema, por lo que no se cuenta con mucha información bibliográfica y documental que haga referencia el cumplimiento de las medidas correctivas de las normas de control interno en la gestión administrativa de la unidad de gestión educativa.

## ***CAPITULO II***

### **MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes de estudio.**

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima Perú 2003. Existe una Tesis titulada: “Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado “Presentado por Cesar Enrique Campos Guevara. Tesis para optar el grado de magister en contabilidad con mención en Auditoria Superior.

#### **Conclusiones:**

Los objetivos que se establecen para el control interno, se alcanzan de forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el departamento de ejecución presupuestal sea la adecuada conforme a lo esperado.

## **2.2 Bases teóricas científicas relacionadas con el tema.**

### **2.2.1. Concepto de control interno.**

*“El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.*

*El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así:*

*El control interno comprende de plan de organización con 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, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.*

*[IMCP, 1982]*

*En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:*

*Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la*

*adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 1988]*

*Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[ COSO, 1992 ], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:*

*Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:*

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.*
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.*
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables [CTCP, 1999]*

*De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno:*

*Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.”<sup>1</sup>*

### **2.2.2 Procesos de control interno.**

*“El Órgano de Control Institucional: El OCI constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad conforme con lo dispuesto en los artículos 6°, 7° y 8° de la Ley, con la finalidad de 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.*

*Sistema Nacional de Control: El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende las actividades y*

---

1 .- Yanel Blanco Luna, El Control Interno, Colombia ,2008

*acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. (Artículo 12° Ley N° 27785).*

*El ejercicio del control gubernamental por el Sistema Nacional de Control en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General de la República, la misma que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados (Artículo 14° Ley N° 27785).*

*Atribuciones del Sistema Nacional de Control: Los diversos órganos del Sistema Nacional de Control ejercen estas atribuciones y las que expresamente les señala la Ley N° 27785 y sus normas reglamentarias (artículo 13° de la Ley N° 27785); asimismo, ejercen su función de control gubernamental con arreglo a lo establecido en la citada Ley y las disposiciones que emite la Contraloría General para normar sus actividades, obligaciones y responsabilidades, siendo su cumplimiento objeto de supervisión permanente por el ente técnico rector del Sistema (artículo 21° de la Ley N° 27785).*

*Son atribuciones del Sistema Nacional de Control:*

a. *Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades; así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública.*

b. *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, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.*

c. *Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública a través de la optimización de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles y en los actos de corrupción administrativa.*

d. *Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental a través de la Escuela nacional de Control o mediante convenios.*

e. *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 administrativa funcional, civil o penal, y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la falta en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta las pautas de identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal; las cuales serían desarrolladas por la Contraloría General.*

*f. Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida.*

*Definición de medidas correctivas: son labores de control emitidas por el Órgano de Control Institucional al ejecutar sus funciones en determinada institución.*

*Clases de medidas correctivas: son medidas preventivas, medidas correctivas y medidas sancionadoras.”<sup>2</sup>*

### **2.2.3. Sistema de control interno.**

*“El control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de*

---

<sup>2</sup> Victor Taboada Allende, especialista en Control Interno y Gestión Integral de Riesgos victaboada@hotmail.com

*conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados.*

*El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas.*

*El control es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.*

*El control es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.*

*Simón Andrade E., en su libro Planificación de Desarrollo, sostiene la siguiente teoría: El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.*

*El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.*

*La profundización en control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, Contadores Públicos, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética.*

*En la SAS 1 (Statement Auditing Standard: Declaración de Normas de Auditoría), se afirma lo siguiente:*

*El Control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptada dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.*

*Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones de los Departamentos de Contabilidad, presupuesto y Finanzas.*

*De acuerdo con el Instituto Americano de Contadores (American Institute of Accountants), el control interno integra los planes de organización de la entidad y todos los métodos, procedimientos y sistemas que funcionalmente se siguen en una organización para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y fidedigna y el incentivo a la eficacia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección.*

*De forma más concisa, E. Gironella Masgrau llama “Control interno al plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar a la dirección en el mejor desempeño de sus funciones.*

*El Estudio Caballero Bustamante, a partir de las definiciones anteriores destaca tres clases de control interno atendiendo a sus objetivos: 1) Control interno operacional; 2) Control interno contable; y 3) verificación interna.*

*Asimismo se establece los principios fundamentales del control interno: 1) Fijación de las responsabilidades; 2) Separación de funciones; 3) Utilización de pruebas de comprobación; 4) Las operaciones no deben quedar a cargo de una sola persona; 5) Las funciones y procedimientos deben figurar por escrito; 6) Selección adecuada del personal; 7) Rotación de funciones; 8) Es necesario los períodos de descanso vacacional; 9) Ubicación adecuada del personal; 10) La contabilidad no sustituye al control interno; 11) Utilización de cuentas de control; 12) Creación de un sistema de archivo y correspondencia.*

*Los elementos más importantes de un sistema de control interno pueden enunciarse de la siguiente manera: a) Definición de objetivos; b) Organización adecuada; c) Comunicaciones internas ágiles; d) Procedimientos efectivos y e) Personal idóneo.*

*Actividades del Sistema de Control Interno.*

*El auditor debe tener presente que la suposición a priori de la idoneidad del sistema de control interno tal vez resulte errónea. El descubrimiento de la deficiencia del control interno puede invalidar toda la labor que hasta ese momento hubiera realizado el auditor.*

*Por consiguiente antes de establecer las fases de realización de su programa de trabajo, el profesional de auditoría habrá de analizar a fondo el sistema de control interno de las instituciones.*

*Para ello, y tomando como ejemplo los elementos básicos del control sobre la contabilidad, deberá:*

*Validar, es decir, cerciorarse de la validez de los datos contables, contrastándolos con otros elementos que los comprueben;*

*Verificar la suficiencia, o sea, cerciorarse de que se disponga de todos los datos con que debe contarse;*

*Repetir operaciones, con el objeto de tener la seguridad de que los cálculos son correctos.*

*Las actividades de control para determinar la validez del sistema de control interno, son las siguientes:*

*Comprobación de las autorizaciones;*

*Comprobación de comparaciones;*

*Verificación;*

*Comprobación de documentos;*

*Confirmación;*

*Revisión física;*

*Repetición de operaciones;*

*Investigación de cuentas;*

*Relación entre el control interno y las comprobaciones del auditor;*

*Comprobación de operaciones;*

*Control de operaciones.”<sup>3</sup>*

#### **2.2.4. El sistema de control interno y su Importancia en la administración pública.**

*“Las gerencias de las organizaciones públicas y privadas a nivel internacional, que están en la línea de la modernidad, están alentando permanentemente a la mejora de su gestión, preocupados que ésta se lleve a cabo con economía, eficiencia, eficacia y transparencia; habiéndose generado nuevas corrientes y orientaciones administrativas, que estimulan a las administraciones, a mejorar los controles internos de las organizaciones, de tal forma que se fortalezca la imprescindible confianza de la sociedad, y otros actores, en la fidelidad de la información económica y administrativa de las organizaciones y elevar la profesionalidad y ética de los trabajadores y directivos de la misma, garantizando la calidad y transparencia en la gestión.*

##### ***El control interno.***

*El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos*

---

<sup>3</sup> Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos87/auditoria-interna-adeuada-ejecucion/auditoria-interna-adeuada-ejecucion2.shtml#ixzz38u9NZ5s5>

*institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.*

**Sistema de control interno.**

*Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades, directivos y el personal, organizadas e instituidas en cada Entidad.*

*Ley 28716 (Ley de Control Interno de las entidades del Estado), Artículo 3º.*

*El funcionamiento del Control Interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la Organización, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 7º de la Ley 277852.*

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

**Normativa en el Perú.**

*La Ley N° 28716, la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, el Decreto de Urgencia N° 067-2009 y la Ley N° 29743, impulsan para la Administración Pública del Perú, un Sistema de Control Interno – SCI, con una estructura uniforme.*

**Responsable del control interno.**

*Cabe precisar que de acuerdo al Art.7º de la Ley 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría*

*General de la República - CGR y el Art. 4° de la Ley 28716 Ley de Control Interno para las Entidades Públicas del País, el responsable de la implementación o montaje del Sistema de Control Interno, es el Titular de la Entidad, por lo tanto, en aplicación de la Filosofía de la Dirección, es quien tiene que comprometerse con el Control Interno en la Organización.*

*Involucramiento de otros actores en el Control Interno de la Entidad*  
*Si bien es cierto corresponde al Titular de la Entidad, la Implementación del Sistema de Control Interno, sin embargo, debe señalarse que la responsabilidad de su funcionamiento y mantenimiento le corresponde a toda la organización, es decir, a la Alta Gerencia (Directores, Presidentes Ejecutivos, Directores Regionales, Gerentes Generales, Gerentes Centrales), de la Gerencia Media (Gerentes de Línea, Gerentes de Apoyo y Gerentes de Soporte; Sub Gerentes, Jefes de Divisiones, de Departamentos y de Oficina) y de los Niveles Operativos (Todos los trabajadores o servidores públicos de Oficina y/o de Campo).*

***La implementación del sistema de control interno.***

*La Implantación o montaje del Sistema de Control Interno - SCI, está a cargo de la gestión de la organización.*

*Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno*

*De acuerdo a la normativa vigente, los Órganos de Control Institucional - OCI tienen la obligación de realizar anualmente, la Actividad de Control referida a la evaluación de la Implementación*

*del Sistema de Control Interno - SCI, y su efectivización (cumplimiento) y en el caso que la Administración no haya efectuado la implementación del SCI, el OCI en el Informe resultante de dicha Actividad de Control, lo reportará la Contraloría General.*

*Asimismo, es pertinente indicar que el Art.7º de la Ley 27785, establece que en el desarrollo de una Auditoría, los OCI, la CGR y las Sociedades de Auditoría - SOA tienen que evaluar el Control Interno.*

### ***El control interno en la gestión de la organización.***

*Es importante señalar que el Sistema de Control Interno - SCI, es una herramienta administrativa potente y muy efectiva para la gestión de la Administración Pública, del País.*

*El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.*

*Efectivamente, el control interno entre otros aspectos positivos que brinda a la organización, genera una cultura organizacional basada en valores éticos, cobrando mucha importancia el aspecto conductual; mucho apego al cumplimiento de las normas de control interno implantadas, por parte de los titulares, funcionarios y personal de la institución; consecuentemente, genera en la entidad una cultura de transparencia, estimulando la prevención del fraude financiero y/u operativo.*

*El control interno, es una herramienta muy potente para la Administración de la Entidad.*

*“El Control Interno contribuye fuertemente a obtener una Gestión óptima, toda vez que genera muchos beneficios a la administración de la organización, en todos los niveles de la entidad, así como, en todos los procesos, sub procesos y actividades.*

*Seguidamente, se enuncian sólo algunos beneficios a favor de la gestión de las organizaciones públicas, los mismos que estimulan y propician:*

- Reconocimiento y promoción de los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.*
- La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad.*
- Adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores*
- La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control interno.*
- La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI.*
- Que la entidad cuente con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones.*
- La aplicación del Código de Ética Institucional.*

- *Se comunique debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.*
- *La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.*
- *Se sanciona a los responsables de actos ilegales, de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección.*
- *La Dirección difunde para conocimiento general, la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad y los Valores Éticos Organizacionales.*

*A la generación de indicadores de gestión, para la medición de resultados fundamentalmente, del Planeamiento Estratégico Institucional – PEI.*

- *La Dirección se asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen;*
- *Y evalúen actividades concordantes con su Plan Operativo Institucional.*
- *Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado.*
- *Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo, con el fin de conocer los resultados alcanzados y detecta posibles desvíos.*

- *La entidad ha formulado el análisis de la situación, con participación de todas las gerencias, para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios.*
- *A la revisión de la estructura orgánica de la entidad, para confirmar su vigencia y sí los objetivos de cada Unidad Orgánica, están alineados a la Visión y Misión de la Entidad Contribuye, lo que permitirá efectuar los correctivos oportunos en los procesos macros o micro procesos.*
- *Propicia un apropiado clima laboral.*
- *Impulsa fidelidad y oportunidad de la información.*
- *La Información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.*
- *Definición de niveles para el acceso del personal al sistema de información.*
- *Se revisen periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.*
- *Que los ambientes utilizados por el archivo institucional, cuenten con una ubicación y ;*
- *Acondicionamiento apropiado.*
- *Una corriente para documentar, controlar, evaluar y mejorar los procesos*
- *Que las unidades orgánicas realicen acciones para conocer oportunamente, sí los procesos en los que intervienen, se*

*desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo).*

- *La creatividad y mejora continua de los procesos, sub procesos, actividades.*
- *La efectividad de las operaciones y actividades.*
- *Cumplimiento de la normativa.*
- *La salvaguarda de activos, con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.*
- *La responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.*
- *La formalización o actualización de los reglamentos y manuales.*
- *El respeto por la transparencia.*
- *El desarrollo de la motivación del potencial humano.*
- *Respeto por la independencia de la función del Órgano de Control Institucional.*
- *A disponer adecuadamente de los recursos.*
- *Dotar de herramientas para una apropiada Administración de los Recursos Humanos.*
- *A la Administración de los Riesgos (Internos y Externos) de la entidad.*
- *Evaluar el Desempeño, individual, grupal y de la Entidad.*
- *Al autocontrol por parte de la propia Administración de la Entidad, para identificar las debilidades y deficiencias, así como, la recomendación de las acciones de mejora.*

### ***Percepciones de algunos gerentes frente al control interno.***

*Como se puede apreciar, las bondades del Sistema de Control Interno a favor de la Gestión de la Organizaciones, son muy importantes, pero algunos Gerentes de la Alta Gerencia en la Administración Pública, por desconocimiento de dichas bondades, no le prestan la debida atención, porque estiman que es una actividad que les pertenece a los Auditores Gubernamentales (Sistema Nacional de Control, su aplicación y mantenimiento no les corresponde a la Alta Gerencia, y que los responsables de su funcionamiento, sólo es competencia de la gerencia media y niveles operativos, por lo tanto, no se involucran.*

*También, se tiene la percepción, que es una actividad burocrática, que no agrega valor a la organización, sino por el contrario, obstruye o entrapa la gestión, entonces se tratan de mantenerse alejados e indiferentes a su implementación y funcionamiento.*

*Asimismo, se ha identificado que algunos gerentes, sí consideran que el control interno es importante, pero que sólo es aplicable a las actividades netamente administrativas de la organización, por lo tanto, excluyen de la implementación del CI, a los procesos "core" (procesos de línea ó procesos de producción, o que se realizan en la planta - fabrica). Cuando el CI, debe implementarse, en todas las Actividades de la Entidad, las Actividades CORE, de Apoyo y Soporte.*

### *Gerencias indiferentes al orden y la transparencia*

*Como resultado de encuestas realizadas a nivel nacional, se ha establecido que existen algunas Entidades Públicas, que muestran permanentemente debilidades y deficiencias de orden administrativo y económico, sin embargo, sus autoridades y funcionarios, se muestran indiferentes y se resisten a la Implementación del SCI, no obstante, las bondades que representan para la mejora de la transparencia, el orden administrativo y económico, de las Entidades Públicas.*

### *Pasos previos a la Implementación del SCI*

*De otro lado, se puede advertir que cuando la Administración de una Organización toma la decisión de Implementar el Sistema de Control Interno en una Entidad, muchas veces, se piensa que ello se puede realizar rápidamente, sin considerar que previamente a la Implementación del SCI, debe contemplarse entre otras, las pautas que establece la Guía de Implementación del SCI Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG:*

*Suscribirse (o actualizarse) el acta de compromiso de parte de la alta dirección.*

*Difundir dicha acta, en toda la organización.*

*Impulsar la capacitación de la Alta Dirección, la Gerencia Media y los Niveles Operativos de la Organización, para que estén debidamente sensibilizados, es decir, con los conocimientos básicos de Control, Control Interno, Riesgos y Procesos. Así como,*

*su interrelación y los beneficios que brindan a la Organización, para facilitar la Implementación del SCI.*

*Nombrar el Equipo Técnico de Implementación, poniéndose en conocimiento de toda la Organización.*

*La Administración, deberá darle las facilidades del caso, al Equipo Técnico de implementación, entre otros, ambiente de trabajo, aspectos logísticas, informáticos, presupuestales, de recursos humanos.*

*Elaboración del Programa de Trabajo, para realizar el Diagnóstico del SCI.*

*Cronograma de Trabajo.*

*Recopilación y Análisis de Información de los documentos de Gestión, entre otros, Planeamiento Estratégico Institucional - PEI, Plan Operativo Institucional - POI, Manual de Organización y Funciones -MOF,*

*Implementación del Sistema de Control Interno.*

*Luego de los pasos indicados precedentemente, y habiéndose definido los macro procesos y micro procesos, recién se podrá implementarse el Sistema de Control Interno en concordancia con la normativa antes indicada.*

*Incumplimiento de la implementación del Sistema de control Interno*  
*Retomando el tema de la evaluación del SCI por parte del OCI de las Entidades Públicas, es preciso indicar, que si bien es cierto que como resultado de la Actividad de Control anual que realizan, para*

*evaluar la Implementación del Sistema de Control Interno no les es posible la emisión de Informes de Auditoría<sup>7</sup>; sin embargo, cuando se realiza una Auditoría Programada o Inopinada, los OCIs, tendrán la posibilidad de emitir el Informe de Auditoría, en concordancia con la normativa actual<sup>8</sup>denominado Informe Especifico correspondiente, reportando las faltas graves ó muy graves, en dicho Informe, a partir del 06.ABR.2011.*

*Es decir, la Comisión de Auditoría en función al “efecto” que se derive de la “Observación” determinada(falta grave y muy grave), identificará las responsabilidades administrativas funcionales, ubicadas entre otras, como: “infracciones por el incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a las entidades y disposiciones relacionadas la actuación funcional” (ART.6° del Decreto Supremo N° 023-2011-PCM), lo que conllevará a que el Informe Especifico, sea elevado al Órgano Instructor de la CGR(Art. N° 5.4.2 del referido Decreto Supremo), que luego de la evaluación, corra traslado al Órgano Sancionador de la CGR(Art. N° 5.4.3 del antes citado Decreto Supremo),y posteriormente a la revisión y análisis correspondientes, decida sobre la imposición de sanciones por responsabilidad administrativa funcional, que como está establecido en la normativa precedentemente indicada, podría ser una suspensión para los funcionarios involucrados, inclusive en un término superior a un año.*

## *Reflexión*

*Espero que el presente material, pueda servir para consolidar los criterios en relación al ámbito de competencia del Sistema de Control Interno, pero fundamentalmente, para concientizar a las autoridades y funcionarios de las Instituciones Públicas de nuestro País, para que impulsen y apoyen una cultura organizacional relacionada al Control Interno, de tal forma que posibilite la implementación del Sistema de Control Interno, que como se ha señalado precedentemente, es una herramienta potente y efectiva para la gestión de las Organizaciones.*

*También es importante, impulsar y desarrollar una cultura de Gestión de Riesgos en la Entidad, nos ayudará a evitar que se presenten los eventos. Algunos comentarios relacionados: P*

### **2.2.4. Evaluación del Sistema de Control Interno.**

*“El Estudio Caballero Bustamante, en su Informativo Auditoría de la 2da. Quincena de Agosto-2002- Pág. F1, indica que en términos generales, la evaluación consiste en analizar, estudiar, comparar y dar un peso estimativo a lo que se haya examinado. Ahora bien, para que se pueda examinar algo es preciso que exista, es decir, deben haber unos sistemas (personal, tesorería, presupuesto, contabilidad, abastecimiento, etc), un personal competente, actividades, procesos, procedimientos y una documentación.*

*El procedimiento clásico para una evaluación de este tipo consiste en preparar los cuestionarios pertinentes para las áreas y*

*posteriormente, una vez conseguidas las respuestas oportunas y puestas éstas en conjunción con la información obtenida de los distintos sistemas de la entidad, efectuar la evaluación definitiva aplicando normas y técnicas de auditoría conocidas. Por supuesto que el cuestionario no debe eliminar a la entrevista ni la encuesta, sino complementarla.*

*El cuestionario constituye, en definitiva, una forma de conseguir información.*

*Su objetivo es descubrir hechos, opiniones y reunir datos cuantitativos. La información obtenida por medio de cuestionarios debe ser tabulada, depurada y servir, junto con la de otras fuentes, para la evaluación de los sistemas de control interno.*

*Los aspectos más significativos a considerar en el proceso de evaluación del control interno, desde el planeamiento del cuestionario hasta la emisión del informe, son los siguientes:*

- a. Redacción del cuestionario;*
- b. Ámbito de cobertura;*
- c. Diferencias entre cuestionario general y por áreas;*
- d. Tabulación y análisis de la información obtenida;*
- e. Valoración del control interno; e,*
- f. Informe de la auditoría del control interno.*

*Montenegro, dice que es la evaluación independiente del sistema de control interno, dentro de una organización, tiene por finalidad examinar las operaciones presupuestarias, contables, financieras y*

*administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de la dirección.*

*El sistema de control interno se practica por los propios directivos, funcionarios y empleados de la entidad con la finalidad de proporcionar a la administración un servicio de carácter proteccionista y constructivo.*

*No hay que olvidar que la evaluación del sistema de control interno es un servicio realmente gerencial, por lo que sus objetivos deben ir aparejados a los objetivos de la gerencia, los mismos que se pueden resumir en: i) reducción de costos innecesarios; ii) incremento de la eficiencia de operación; iii) eliminación del mal uso de los activos de la empresa; y, iv) obtención de mayores utilidades.*

*El control forma parte del proceso de gestión. La evaluación del mismo se lleva a cabo mediante la aplicación de auditorías internas y externas.*

*La evaluación de un sistema de control se realiza comparando los hechos realizados con los estándares. Los estándares son los mecanismos de control que forman parte de un Sistema de Control. Son Estándares de control, las normas, los Manuales de: Políticas, Riesgos, de Organización y Funciones y Procedimientos; Reglamentos de: Control Interno, Auditoría Interna, Auditoría Externa, De Organización y Funciones; Plan Estratégico*

*Institucional; Presupuesto; Programas de Inversiones, Programas de Financiamiento y otros documentos*

*Otros Estándares de control son la cantidad y la calidad de servicios por cada cierto número de habitantes. También son estándares los datos referenciales disponibles de otras ciudades nacionales y extranjeras.*

*En la evaluación del sistema de control interno, otra norma internacional a considerar, el denominado Informe COSO.*

*El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), considera los siguientes componentes del sistema de control interno que deben ser necesariamente evaluados por los auditores:*

***Entorno del Control.***

*Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en la dirección asignan la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el Directorio.*

***Evaluación de riesgos.***

*Todas las empresas se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los*

*distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.*

### **Actividades de control.**

*Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización pública, a todos los niveles y en todas sus funciones incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.*

### **Información y comunicación.**

*En las entidades, hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada directivo, funcionario y trabajador con sus responsabilidades.*

### **Supervisión**

*El sistema de control interno de una entidad requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantienen el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se*

*consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas a una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberían ser informados de los aspectos significativos observados*

*Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.*

*Mediante los controles “incorporados”, se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.*

*El sistema de control interno, puede funcionar como un sistema de retroalimentación. La posición de considerar al control tan sólo como el establecimiento de normas, medidas de evaluación y*

*corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Con seguridad, los administradores miden la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias debe implantar y mejorar programas de acción correctiva con objeto de alcanzar los objetivos deseados.*

*Un adecuado sistema de control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, organización, administración, rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la entidad cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.*

*Pero, las expectativas pueden ser mayores y poco realistas. El control interno no garantiza la calidad, productividad y competitividad en prestación de servicios de una entidad. Incluso un control interno eficaz sólo puede “ayudar” a la consecución de los objetivos. Puede suministrar información para la dirección sobre el progreso de la entidad, o la falta de tal progreso, hacia la consecución de dichos objetivos*

*El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de*

*organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.*

*El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así:*

*El control interno comprende de plan de organización con 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, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.*  
[IMCP, 1982] <sup>4</sup>

*En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:*

*“Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la*

---

<sup>4</sup>El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno

*corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 2008]”<sup>5</sup>*

*Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[ COSO, 1992 ], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:*

*Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:*

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.*
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.*
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables [CTCP, 1999]*

*De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno:*

---

<sup>5</sup>Yanel Blanco Luna ,El Control Interno ,Colombia ,2008

*Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se generada en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad*

*Sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:*

*Controlar la efectividad de las funciones administrativas.*

*Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.*

*Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.*

*El beneficio de contar con un sistema de control interno*

*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*

#### **2.2.6. Implementación del sistema de 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 continua.”<sup>6</sup>*

### **3.2.7 El control interno en la administración pública, algunas precisiones y normatividad aplicable en el Perú.**

*“Comúnmente, escuchamos expresar que en las administraciones públicas, existe «La Oficina de Control Interno», la misma que se encarga sobre la aplicación del control interno en la entidad; asimismo, se le asocia también a la Oficina de Auditoría Interna, que poseen la denominación de Órgano de Control Institucional. Entonces, la normativa existente, permite una precisión de lo que es el control interno, la función del Órgano de Control Institucional y la aplicación del Control Interno para la mejora en la gestión pública.*

---

<sup>6</sup> SUÁREZ SUÁREZ, Andrés 1991. La moderna auditoría. Ediciones Mc Graw - Hill /Interamericana de España S. A

*En la actualidad, existe dos problemas básicos sobre el control interno en las administraciones públicas, una relacionada a su conceptualidad y la otra relacionada a la comprensión y aplicación de las normas de control interno en las administraciones públicas.*

*Es por estas razones, que exponemos a continuación dicha problemática, con el ánimo de dilucidar dicha situación, a fin de tener un claro y cabal concepto de control interno y su respectiva normativa.*

*Para ello, hemos recurrido a los textos originales de las regulaciones relacionadas con nuestro tema de investigación, recogiendo lo publicado en su oportunidad en el boletín de normas legales del Diario Oficial «El Peruano».*

*Confusión sobre el Control Interno.*

*El artículo 7º de la Ley N° 27785, define explícitamente que «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». ( 1 )*

*Como se podrá apreciar, el concepto de control interno es claro y preciso, y como acción de los funcionarios y servidores públicos, permite la mejor administración de los recursos públicos.*

*Por otro lado, la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, prescribe sus componentes (ambiente de*

*control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, sistemas de información y comunicación, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento), implantación y funcionamiento, la misma que se da por intermedio de la optimización de la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad. ( 2 )*

*En lo que respecta a las Oficinas de Auditoría Interna, las mismas que reciben la denominación de Órganos de Control Institucional en las administraciones públicas, ellas son parte conformante del sistema nacional de control, de acuerdo al artículo 13º de la Ley N° 27785 ( 3 ), el mismo cuerpo normativo que en su artículo 17º, prescribe: «... las entidades comprendidas en el Gobierno Central, Regional, Local, del Poder Legislativo, Judicial y Ministerio Público, así como los Organismos Autónomos, Reguladores, Empresas del Estado y las entidades exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administran, tendrán necesariamente un órgano de auditoría interna, ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad, el cual constituye la unidad especializada de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad» ( 4 )*

*Más aún, el artículo 9º de la Ley N° 28716, señala la actuación del Órgano de Control Institucional, la misma que se desarrolla conforme a su competencia en: efectuar el control preventivo sin carácter vinculante, actuar de oficio cuando en los actos y*

*operaciones de la entidad se advierten indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento y de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales. ( 5 )*

*Entonces apreciamos que el concepto de Control Interno y Órgano de Control Institucional, son totalmente distintos, sin embargo debemos agregar, que probablemente la confusión parte por la existencia de las llamadas «Oficinas de Control Interno» que el Poder Judicial, posee y es la encargada de velar sobre la correcta gestión de los magistrados, entre otros.*

*Apreciaciones sobre las normas de control interno.*

*Mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se aprueban la Normas de Control Interno y que mediante su artículo segundo, deja sin efecto la Resolución de Contraloría N° 072-98-CG, que aprobó las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público. ( 6 )*

*Considerando la importancia que tuvo las normas técnicas de control interno para el sector público, podemos aseverar, que estas poseían una estructura propia e idónea para su aplicación en diversas áreas específicas de la gestión pública. Siendo su lenguaje técnico-administrativo claro y de interpretación.*

*Ley N° 27785 (2002). «Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República». Art. 7º, Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 23 de julio del 2002, página N° 226885.*

*Ley N° 28716 (2006). «Ley de Control Interno de las Entidades del Estado». Artículos 3º y 4º, Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 18 de abril del 2006, páginas N° 316871 y 316872. 3 Ley N° 27785 (2002). «Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República». Artículo 13º, Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 23 de julio del 2002, página N° 226887. 4 Ibidem, anterior. Página N° 226888*

*Ley N° 28716 (2006). «Ley de Control Interno de las Entidades del Estado». Artículo 9º, Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 18 de abril del 2006, página N° 316872.*

*Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (2006). «Aprueban Normas de Control Interno», Artículo Segundo, Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 03 de noviembre del 2006, página N° 332141. Julio Vicente Flores Konja/ Juan Guillermo Miñano Lecaros Vol 16(32) 2009 | QUIPUKAMAYOC / 31 dinámica, llegándose a expresar por los usuarios, como «un instrumento académico de guía para el control interno gubernamental».*

*“Ello se puede evidenciar en su estructura normativa, la misma que se constituía por:*

*Norma 100.- Normas Generales de Control Interno*

*Norma 200.- Normas de Control Interno para la administración financiera gubernamental.*

*Norma 300.- Normas de control interno para el área de abastecimiento y activos fijos.*

*Norma 400.- Normas de control interno para el área de administración de personal.*

*Norma 500.- Normas de control interno para sistemas computarizados.*

*Norma 600.- Normas de control interno para el área de obras públicas.*

*Norma 700.- Normas de Control Interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública.*

*Norma 800.- Normas de control interno ambiental. ( 7 ), ( 8 ), ( 9 )*

*Las actuales normas de control interno, fueron aprobadas en estricto cumplimiento del artículo 10 de la Ley N° 28716, la misma que señala que corresponde a la contraloría, dictar la normatividad técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del estado. (10).*

*Ley N° 28716 (2006). «Ley de Control Interno de las Entidades del Estado». Artículo 10º, Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 18 de abril del 2006, página N° 316872.*

*Para una mayor comprensión de las normas de control interno, debemos primeramente revisar el Informe COSO (Commitee of sponsoring organizations of the treadway commission), el mismo que resume en: la existencia del ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, sistemas de información y*

*comunicación y actividades. Todo ello, como parte de la aplicación en la dinámica institucional, donde los funcionarios y servidores públicos, tienen la responsabilidad de aplicarlos y evaluarlos, bajo la búsqueda de la eficacia (lograr los resultados óptimos del plan de objetivos y metas institucionales), eficiencia (realizar el acto de gestión en estricto cumplimiento de las normas y regulaciones) y obtener la efectividad (siendo satisfecho las expectativas de los gestores y servidores públicos, en el marco de las transparencia de la administración de los recursos públicos).*

*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.*

*Empero, las limitaciones del Control Interno, las podemos enunciar a continuación: razonable seguridad, debilidad humana, violación de la dirección, colusión, costo versus beneficio y situaciones imprevistas. (11)*

*En el Perú, las actuales Normas de Control Interno poseen la siguiente forma:*

*Marco conceptual de la estructura de Control Interno:*

La que está constituida por:

*a.1. Definición y objetivos de Control Interno: siendo el proceso integral efectuado por el titular de la entidad, funcionarios y servidores, a fin de alcanzar los objetivos gerenciales de: promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones de la entidad, cuidar y resguardar los recursos del Estado, cumplir con la normatividad aplicable, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales y promover el cumplir de rendir cuentas de los recursos asignados a las funcionarios y servidores públicos.”<sup>7</sup>*

*a.. “ Sistema de Control Interno.- La Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, define como sistema de control interno Resolución de Contraloría N° 072-98-CG (1998). «Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de julio de 1998, páginas N° 161603 al 1616 32.”<sup>8</sup>*

*Resolución de Contraloría N° 123-2000-CG (2000). «Modificar diversas Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 01 de julio del 2000, páginas N° 189637 al 189642.*

*Resolución de Contraloría N° 155-2005-CG (2005). «Modifican disposiciones de las Normas de Control Interno para el Sector*

---

<sup>7</sup>Manual de Auditoria Gubernamental ( MAGU ) R.C. N° 152-98-CG .

<sup>8</sup> Ley N°28716, Ley de Control Interno en las Entidades del Estado

*Público», Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de abril del 2005, páginas N° 290041 al 290046.*

*Ley N° 28716 (2006). “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”. Artículo 10° , Diario Oficial El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 18 de abril del 2006, página N° 316872* 11 *Committee of sponsoring organizations of the treadwaycomisission, (2004), «Control Interno: Estructura Integrada Conceptua al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado.*

#### *a.3. Organización del Sistema de Control Interno:*

*Se exige que la administración institucional, prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.*

*a.4. Roles y responsabilidades. El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos.*

*El personal de la entidad, es responsable de la aplicación del control interno.*

#### *a.5. Limitaciones a la eficacia de control interno:*

*Los cambios organizacionales y en la actitud del personal, pueden tener impacto sobre la eficacia del control interno.*

*b). Normas Generales de Control Interno*

*1) Norma General para el ambiente de control: este 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.*

*2) Norma General para la 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.*

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

*4) Norma General para el componente de 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.*

*5) Norma General para la supervisión: debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento*

*en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello, la supervisión, identifica también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad. “9*

#### **2.2.8. Órgano de control institucional.**

*El Órgano de Control Institucional (OCI) es el encargado de realizar el control gubernamental en el Ministerio, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, sus normas reglamentarias, modificatorias y complementarias. Se ubica en el mayor nivel jerárquico organizacional.*

*Depende administrativamente del Ministerio de Economía y Finanzas y funcionalmente de la Contraloría General de la República; sin perjuicio de ello, informa directamente al Ministro sobre los requerimientos y resultados de las labores del control, inherentes a su ámbito de competencia.*

*Funciones del Órgano de Control Institucional*

*El Órgano de Control Institucional tiene las siguientes funciones:*

- a) Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones del Ministerio en cumplimiento del Plan Anual de Control, así como ejercer el control externo por

---

9Estado, define como sistema de control interno ,7 Resolución de Contraloría N° 072-98-CG (1998). «Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», Diario Oficial , El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de julio de 1998, páginas N° 161603 al 1616

- encargo de la Contraloría General de la República;
- b) Promover la gestión correcta y transparente de los recursos y bienes del Ministerio, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, mediante la ejecución de labores de control;
  - c) Efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios del Ministerio, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General de la República. Estas auditorías podrán ser contratadas por la entidad con sociedades de auditoría externas, con sujeción a la normatividad aplicable a la materia;
  - d) Ejecutar las labores de control a los actos y operaciones del Ministerio que disponga la Contraloría General de la República. Cuando estas labores de control sean requeridas por el Ministro y tengan el carácter de no programadas, su ejecución se efectuará de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General de la República;
  - e) Ejercer el control preventivo en el Ministerio dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior;

- f) Remitir los informes resultantes de sus labores de control, tanto a la Contraloría General de la República como al Ministro, conforme a las disposiciones sobre la materia;
- g) Actuar de oficio cuando en los actos y operaciones del Ministerio se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Ministro para que se adopten las medidas correctivas pertinentes;
- h) Orientar, recibir, derivar y/o atender las denuncias que formulen los servidores, funcionarios públicos y ciudadanía en general, otorgándole el trámite que corresponda a su mérito, de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de Denuncias y las que establezca la Contraloría General de la República;
- i) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General de la República, de acuerdo a los lineamientos y disposiciones emitidas para el efecto;
- j) Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que implemente el Ministerio como resultado de las labores de control, comprobando y calificando su materialización efectiva, conforme a las disposiciones de la materia;
- k) Apoyar a las Comisiones que designe la Contraloría General de la República para la ejecución de las labores

- de control en el ámbito del Ministerio. Asimismo, colaborará por disposición de la Contraloría General de la República en otras labores de control por razones operativas o de especialidad;
- k) Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables al Ministerio por parte de los órganos, unidades orgánicas y personal de éste;
  - m) Formular y proponer al Ministerio su presupuesto anual, para su aprobación correspondiente;
  - n) Cumplir diligente y oportunamente con los encargos y requerimientos que le formule la Contraloría General de la República;
  - o) Cautelar que la publicidad de los informes resultantes de sus acciones de control se realicen de conformidad con las disposiciones de la materia;
  - p) Cautelar que cualquier modificación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como de la parte correspondiente del Reglamento de Organización y Funciones relativos al OCI, se realice de conformidad con las disposiciones de la materia;
  - q) Promover la capacitación permanente del personal que conforma el OCI, incluida la Jefatura, a través de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República o de cualquier otra institución universitaria o

de nivel superior con reconocimiento oficial en temas vinculados al control gubernamental, la administración pública y aquellas materias afines a la gestión de las organizaciones;

- r) Mantener ordenados, custodiados y a disposición de la Contraloría General de la República durante diez (10) años los informes de control, papeles de trabajo, denuncias recibidas y los documentos relativos a su actividad funcional, luego de los cuales quedan sujetos a las normas de archivo vigentes para el sector público;
- s) Cautelar que el personal del OCI de cumplimiento a las normas y principios que rigen la conducta de los funcionarios y servidores públicos;
- t) Mantener en reserva la información clasificada obtenida en el ejercicio de sus actividades; y,
- u) Las demás funciones que establezca la Contraloría General de la República.

#### *Estructura del Órgano de Control Institucional*

*El Órgano de Control Institucional, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con las siguientes unidades orgánicas*

1. Oficina de Planeamiento
2. Oficina de Control Financiero
3. Oficina de Control Administrativo

#### *Funciones de la Oficina de Planeamiento*

*La Oficina de Planeamiento tiene las siguientes funciones:*

- a) Elaborar el proyecto del Plan Anual de Control de acuerdo a lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República, consolidando las propuestas presentadas por las demás oficinas;
- b) Informar sobre la ejecución de las labores de control programadas y no programadas;
- c) Formular los informes de evaluación de ejecución de las labores de control, del plan operativo institucional y de la información presupuestal;
- d) Efectuar el seguimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de control, evaluando y verificando las medidas correctivas adoptadas para su implantación;
- e) Llevar un registro sobre el estado situacional de los procesos administrativos disciplinarios aperturados en las comisiones correspondientes; y,
- f) Las demás funciones que le asigne el Jefe del Órgano de Control Institucional.

*Funciones de la Oficina de Control Financiero*

*La Oficina de Control Financiero tiene las siguientes funciones:*

- a) Realizar labores de control en los órganos del Ministerio en salvaguarda del patrimonio, recursos económicos y financieros, y cautela del proceso presupuestario, promoviendo la eficacia y eficiencia de sus operaciones, en

- cumplimiento del Plan Anual de Control;
- b) Realizar auditorías a la información financiera y examen especial a la información presupuestaria del Ministerio, para la Cuenta General de la República;
  - c) Verificar y controlar el cumplimiento de las normas de austeridad en el gasto público de acuerdo a la normatividad vigente;
  - d) Ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República;
  - e) Proponer acciones de control para el proyecto de Plan Anual de Control; y,
  - f) Las demás funciones que le asigne el Jefe del Órgano de Control Institucional.

*Funciones de la Oficina de Control Administrativo*

*La Oficina de Control Administrativo tiene las siguientes funciones:*

- a) Realizar labores de control en los órganos del Ministerio, en salvaguarda de la observancia de normas y procedimientos a fin de obtener eficiencia y eficacia en el logro de objetivos, en cumplimiento del Plan Anual de Control;
- b) Realizar exámenes especiales a los procedimientos técnico-administrativos de los órganos del Ministerio;
- c) Orientar, recibir, derivar y atender las denuncias que

formulen los servidores, funcionarios públicos y ciudadanía en general, otorgándoles el trámite que corresponda a su mérito, de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de Denuncias y las que establezca la Contraloría General de la República;

d) Ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República;

e) Proponer acciones de control para el proyecto de Plan Anual de Control; y,

f) Las demás funciones que le asigne el Jefe del Órgano de Control Institucional.”<sup>10</sup>

#### **2.2.9. Interrelación de la eficiencia, eficacia y economía en la auditoría de gestión.**

*“La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.*

---

<sup>10</sup> Sistema de control interno ,7 Resolución de Contraloría N° 072-98-CG (1998). «Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», Diario Oficial , El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de julio de 1998, páginas N° 161603 al 1616

*Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:*

*Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;*

*Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y*

*Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.*

*Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:*

*Economía.*

*Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.*

*Es decir: los recursos idóneos; en la cantidad y calidad correctas; en el momento previsto; en el lugar indicado; y al precio convenido.*

*Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.*

*Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si: utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad; ahorran esto recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo; utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria; los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.*

*El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.*

*Eficiencia.*

*Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.*

*Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.*

*Entre otros, debe lograr: que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas; que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; que las normas de trabajo sean correctas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.*

*Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.*

*El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.*

*Eficacia.*

*Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.*

*Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse: que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.*

*El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.*

*Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.*

#### **2.2.10. Funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local.**

*Definición: Según la ley de educación 28044.*

*“La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia. Dicha jurisdicción territorial puede ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, en concordancia con las políticas nacionales de descentralización y modernización de la gestión del Estado.*

*Son finalidades de la Unidad de Gestión Educativa Local: a) Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas para lograr su autonomía. b) Impulsar la cohesión social; articular acciones entre las instituciones públicas y las privadas alrededor del Proyecto Educativo Local; contribuir a generar un ambiente favorable para la formación integral de las personas, el desarrollo de capacidades locales y propiciar la organización de comunidades educadoras. c) Canalizar el aporte de los gobiernos municipales, las instituciones de Educación superior, las universidades públicas y privadas y otras entidades especializadas. d) Asumir y adecuar a su realidad las políticas educativas y pedagógicas establecidas por el Ministerio de Educación y por la entidad correspondiente del Gobierno Regional.*

*Funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local: Las funciones son: a) Contribuir a la formulación de la política educativa regional y la nacional. b) Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los Gobiernos Locales. c) Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional. d) Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional. e) Prestar apoyo*

*administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción. f) Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas. g) Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación. h) Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad. i) Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial. j) Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socio-culturales y lingüísticas de cada localidad. k) Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana. l) Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional. m) Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional. n)*

*Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas en su jurisdicción. o) Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte así como el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos. p) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional. q) Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional. r) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia. s) Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de su gestión.”<sup>11</sup>*

#### **2.2.11. Gestión administrativa empresarial.**

*“La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el*

---

<sup>11</sup> Reglamentación de la Ley General de Educación N° 28044. Artículos 73, 74, 76 y 77.

*proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para su negocio.*

*Objetivos.*

*El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.*

*La maximización de las ventas o de la cuota de Mercado.*

*Proporcionar productos y servicios de calidad.*

*En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad.*

*La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.*

*Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.*

*Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.*

*Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.*

*Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.*

*Contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos.*

*Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su diseminación efectiva.*

*Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.*

*Funciones principales de la gestión empresarial.*

*La Planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.*

*La organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.*

*La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.*

*El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá*

*cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.*

*Plan de gestión empresarial.*

*Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos, donde se toma en cuenta los siguientes términos como lo son: los valores se refiere a las reglas que rigen nuestros comportamientos, en el sistema de creencias de una organización. La misión razón de ser de ser de la empresa y principal objetivo, luego la visión es la imagen específica de un futuro deseado, esta se va expresando en un tiempo determinado en el presente. Las estrategias no es más que el conjunto de acciones que nos llevan a la visión. Acciones y tareas es plantearse como se llegan a los objetivos, y por último las metas y los objetivos describen los resultados deseados en cada etapa de la estrategia.*

*Misión.*

*La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización: HOY. La Misión es el propósito central para el que se crea un ente.*

*Visión.*

*La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a*

*líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.*

*Los valores.*

*Los principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.*

*Tipos de planeación.*

*Planeación Estratégica - La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro. Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo. Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.*

*Planeación táctica - Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se*

*extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro. La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.*

*Planeación Operativa - Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.*

*Diferencias entre un plan estratégico y un plan de gestión.*

*Plan estratégico A largo plazo.*

*Marca prioridades estratégicas.*

*Recoge lo importante para la estrategia.*

*Liga la Visión con la operativa.*

*Lo necesario para vigilar la dirección.*

*“Hacia dónde vamos”.*

*Plan de Gestión A corto plazo.*

*Responde a la estrategia con objetivos operativos.*

*Vinculación con el presupuesto..*

*Lo necesario para el seguimiento.*

*“Por dónde vamos”.*

*Plan de Evaluación de Gestión*

*En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o costo cuando escogen entre sus proveedores. Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas. Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la*

*estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente. Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.*

*Patrones de evaluación.*

*Cantidad: Es el volumen estimado que necesita la organización para desarrollar los procesos y cubrir la demanda del mercado.*

*Tiempo: Es el factor que controla las fechas programadas para las actividades a evaluar en la organización.*

*Costo: Es utilizado como indicador de la parte administrativa y por medio de él se estudian los presupuestos y pronósticos presentados, a su vez se elige cual es el más adecuado para la empresa.*

*Calidad: Es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de las organizaciones, esto se refiere a las especificaciones que deben reunir ciertos productos o ciertas funciones de la organización.*

*El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.*

*Importancia del mejoramiento continuo.*

*La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.*

*Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.*

*Ventajas*

- 1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.*
- 2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles*
- 3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.*
- 4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.*
- 5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.*
- 6. Permite eliminar procesos repetitivos.*

*Desventajas.*

*1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.*

*2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.*

*3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.*

*4. Hay que hacer inversiones importantes.*

*Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.*

*Características del control de gestión.*

*Para cumplir con su cometido, el control de gestión debe reunir una serie de características, que se mencionan a continuación:*

*Participativo: Involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de las dependencias y organismos de la administración.*

*Dinámico: Representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.*

*Cuantitativo: Verificar el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.*

*Cualitativo: Identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.*

*Total: Abarca todas las actividades programáticas y coyunturales de la administración.*

*Principios del control interno.*

*La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:*

*Principio de Equilibrio: Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.*

*Principio de los Objetivos: El control es imposible si no existen Estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control debemos comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.*

*Principio de la Oportunidad: No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, trataremos de aplicarlo antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas*

*correctivas anticipadamente, ya que de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.*

*Principio de las Desviaciones: Cualquier anomalía que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.*

*Principio de Costeabilidad: La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan con la implantación de éstos, sea mucho mayor que los del costo de operación de los controles.*

*Principio de Excepción: Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se lograron los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.*

*Principio de la Función Controlada: Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar. El ejemplo del autor lo considero entendible: el contador de la empresa que realiza mensualmente los estados financieros, no puede ser la persona que desarrolle la auditoría de los mismos,*

*porque definitivamente ésta persona va a dictaminar que todo se encuentra en orden de acuerdo a los planes establecidos. “12*

## **2.2 Definición de términos básicos.**

### **Sistema de Control Interno.**

Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre sí, con el objeto de evaluar la gestión institucional y contribuir a su eficiencia y eficacia.

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

### **Control interno.**

Control interno.- Métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio.

---

12 GRUPO N° 7 – CARABALLO JULIET ,MAITA ROBINSON ,PARRA ELIO , GESTIÓN ADMINISTRATIVA 145A3 1 COMENTARIO:

### ***Economía.***

De acuerdo con las Normas de Auditoría, economía significa reducir al mínimo el coste de los recursos utilizados para realizar una actividad, con la calidad requerida. La economía sólo podrá medirse si existe un criterio razonable. Esto se refiere a la capacidad de una Municipalidad de gestionar adecuadamente los recursos financieros y humanos que dispone.

### ***Eficiencia.***

La eficiencia está relacionada con la economía. se refiere a los recursos utilizados de manera óptima o satisfactoria, o si se hubiesen logrado los mismos objetivos, desde el punto de vista de la calidad y del tiempo, con menos recursos.

### ***Eficacia.***

Es determinar la consecución de los objetivos con el debido y oportuno cumplimiento de las políticas y metas establecidas en el proceso de planeamiento.

### ***Ejecución presupuestal.***

Organización y selección de los programas, actividades y proyectos que serán ejecutados en el periodo inmediato, con la finalidad de optimizar el uso de recursos disponibles aprobados en el calendario de compromiso mensual.

### ***Controlar***

*Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.*

### ***CAPITULO III***

#### **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1 Tipo y nivel de investigación.**

###### **3.1.1 Tipo de investigación.**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: “Investigación Aplicada”

###### **3.1.2 Nivel de investigación.**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo y correlacional.

##### **3.2 Método de la investigación.**

###### **3.2.1 Método de investigación.**

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo y explicativo.

### **3.2.2 Diseño de la investigación.**

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Dónde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
x	=	Medidas correctivas.
y	=	Gestión administrativa.
R	=	Relación entre Variables.

### **3.3 Universo y muestra.**

#### **3.3.1 Universo del estudio.**

El universo del estudio abarco Pasco.

#### **3.3.2 Universo social.**

El universo social lo constituyo la Unidad de Gestión Educativa.

#### **3.3.3 Unidad de análisis.**

*La unidad de análisis estuvo conformado por 56 elementos entre: Gerentes, funcionarios, y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco.*

#### **3.3.4 Muestra de la investigación.**

*En el presente trabajo, la muestra será la misma que la unidad de análisis, lo cual permitirá un análisis profundo de la realidad.*

### **3.4 Formulación de hipótesis de investigación.**

#### **3.4.1 Formulación de hipótesis general.**

El cumplimiento de las medidas correctivas de las normas de control interno influye en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

#### **3.4.2 Formulación de hipótesis específicos.**

- a. La revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.
- b. La revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.
- c. Los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 – 2017.

### **3.5 Identificación de variables.**

#### **Variable independiente.**

Medidas correctivas.

#### **Variable dependiente.**

Gestión administrativa.

### **3.6 Definición de variables e indicadores.**

#### ***Variable independiente.***

X Medidas correctivas.

#### **Indicadores.**

X<sub>1</sub> Marco normativo de verificación y seguimiento.

X<sub>2</sub> Marco normativo sobre responsabilidades.

X<sub>3</sub> Informes gerenciales.

X<sub>4</sub> Informes de auditoría.

X<sub>5</sub> Informes administrativos.

#### **Variable dependiente.**

Y Gestión administrativa.

#### **Indicadores**

Y<sub>1</sub> Nivel de cumplimiento.

Y<sub>2</sub> Nivel de eficiencia.

Y<sub>3</sub> Nivel de eficacia.

Y<sub>4</sub> Fiabilidad de información.

Y<sub>5</sub> Nivel ético.

### **3.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos.**

#### **Técnicas**

Las principales técnicas que utilizamos en este estudio fueron la encuesta y el análisis documental.

## **Instrumentos**

Se empleó básicamente el cuestionario y la guía de análisis documental. Del mismo modo el software estadístico SPSS 24 para poder sistematizar todos los datos registrados.

### **3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Después de haber realizado la recolección de datos empíricos, se han utilizado las principales técnicas de procesamiento e interpretación de datos como las siguientes: Codificación, tabulación y elaboración complementariamente con cuadros estadísticos para el análisis e interpretación de las variables en estudio y luego describir, predecir y explicar con imparcialidad la información obtenida y de esta manera llevar a conclusiones y recomendaciones, para los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2018, relacionados al tema de investigación, como resultado y cumplimiento de los objetivos propuestos y respuestas reales a los problemas planteados, sobre la base de los resultados obtenidos, las mismas que aparecen en el capítulo IV del presente trabajo.

## ***CAPITULO IV***

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **4.1 Descripción del trabajo de campo.**

Antes de ejecutar la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, primero hemos procedido a la elaboración de los instrumentos de recolección de información para luego validar adecuadamente conforme los procedimientos que exige un trabajo de investigación rigurosa e imparcial, que conduce a la demostración de las hipótesis, en cumplimiento a los objetivos del presente trabajo; por lo que detallamos metodológicamente el trabajo desarrollado:

- 1) Se han elaborado previamente los instrumentos de recolección de datos para la aplicación de la encuesta a los Gerentes,

funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2018, integrantes de la muestra, para posteriormente validarlos.

- 2) Luego, se ha aplicado una “Prueba Piloto” con los instrumentos previamente elaborados, con el objetivo de realizar algunas correcciones pertinentes si hubiera dicha necesidad y así como poder calcular el tiempo necesario que se requiere para la aplicación y recopilación de las respuestas entre el primero y el último que entrega la encuesta, para lo cual se ha tomado el 10 por ciento del total de la muestra.
- 3) De igual manera, se han convocado a una entrevista no estructurada a los integrantes de la muestra representativa, tomando como base sólo el 10 por ciento del total de la muestra con la finalidad de recibir algunas sugerencias o dificultades que hubiera en el instrumento de recolección de datos, con la finalidad de evitar posteriores errores en la captación de la información.

En el trabajo de campo, después de validar los instrumentos se han realizado con toda normalidad logrando con éxito todo lo planificado para cumplir con los objetivos de la investigación, permitiendo realizar la aplicación de los siguientes instrumentos previstos para el presente trabajo:

1. **El Cuestionario.** Fueron aplicados a los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2018, mediante preguntas cerradas y lógicamente agrupadas, para garantizar la imparcialidad de los informantes y de los datos empíricos en estudio, del total de los integrantes de la muestra y establecida dentro del universo social y unidad de análisis de la presente investigación.

2. **Guía de análisis documental.** Se han registrado algunos datos indispensables relacionados con las variables e indicadores en estudio, con la finalidad de reforzar y garantizar la imparcialidad de los datos registrados en el instrumento anterior aplicados en la presente investigación.

Las técnicas e instrumentos seleccionados en la presente investigación, fueron elegidos teniendo en cuenta el método de investigación utilizada en el presente trabajo.

#### **4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos.**

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis en la investigación

“CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA PASCO PERIODO 2016- 2018”.

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Conocer de qué manera la revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.
- b. Analizar en qué medida la revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.
- c. Determinar de qué manera los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 – 2017.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico, nos conducen al cumplimiento del objetivo general de la investigación; ya que cada objetivo específico constituye un sub capítulo de este análisis y consecuentemente nos permitirá

contrastar la hipótesis de trabajo para aceptarla o rechazarla con un alto grado de significación.

## **CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS**

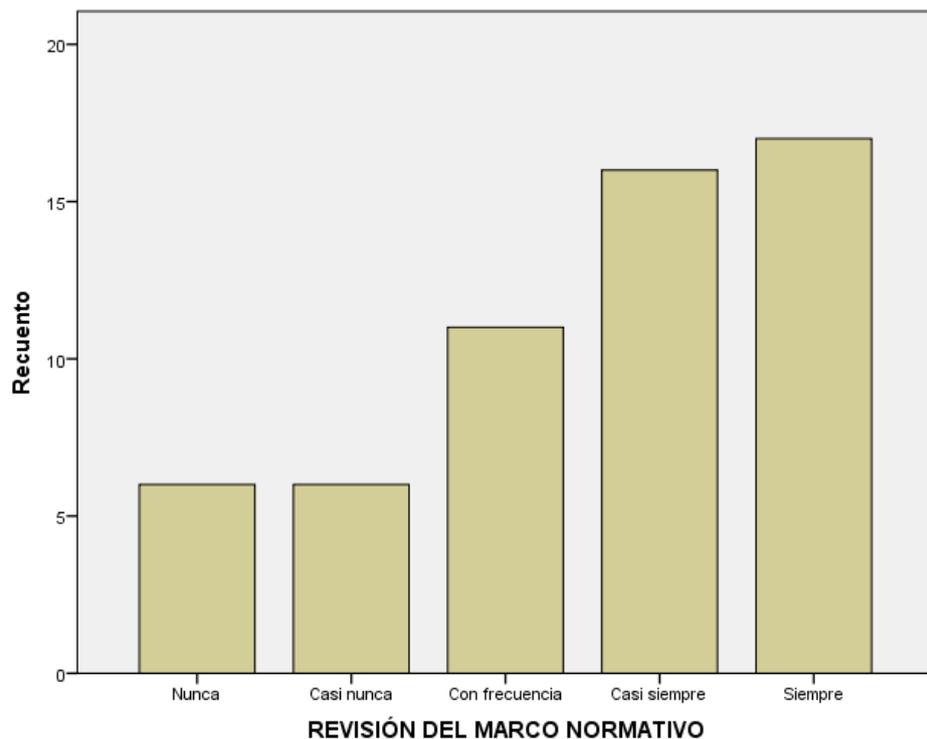
### **4.2.1 Revisión del marco normativo.**

A la pregunta: ¿Se viene cumpliendo con la revisión del marco normativo de verificación y cumplimiento?

**CUADRO Nº 01  
REVISIÓN DEL MARCO NORMATIVO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,7	10,7	10,7
	Casi nunca	6	10,7	10,7	21,4
	Con frecuencia	11	19,6	19,6	41,1
	Casi siempre	16	28,6	28,6	69,6
	Siempre	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**GRAFICO Nº 01**



## INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 30% en su mayoría señalaron siempre se viene cumpliendo con la revisión del marco normativo de verificación y cumplimiento, 29% indicaron casi siempre, 20% indicaron con frecuencia, 11% indicaron casi nunca y 11% indico nunca.

### 4.2.2 Responsabilidades administrativas, civiles y penales.

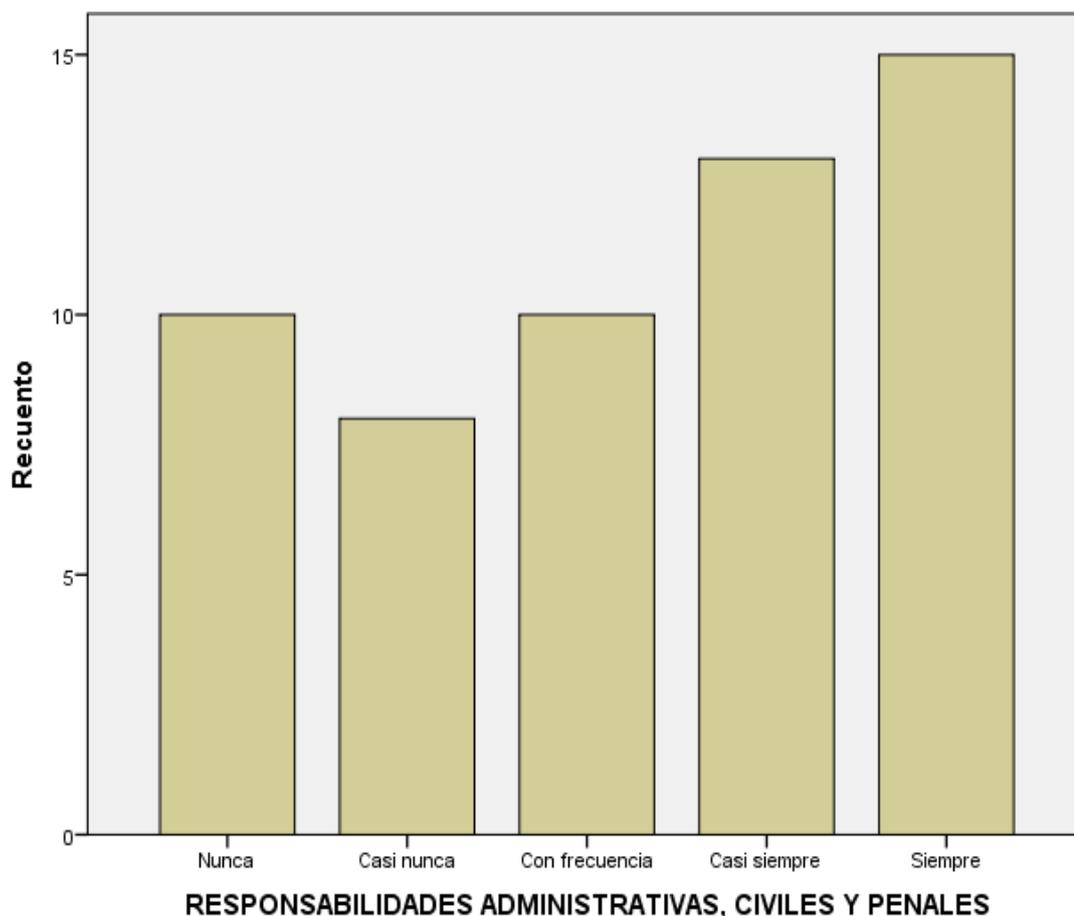
A la pregunta ¿Se vienen aplicando el marco normativo sobre responsabilidades administrativas, civiles y penales?

CUADRO Nº 02

#### RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS, CIVILES Y PENALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	17,9	17,9	17,9
	Casi nunca	8	14,3	14,3	32,1
	Con frecuencia	10	17,9	17,9	50,0
	Casi siempre	13	23,2	23,2	73,2
	Siempre	15	26,8	26,8	100,0
	Total		56	100,0	100,0

GRAFICO Nº 02



**INTERPRETACIÓN:**

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 27% en su mayoría señalaron siempre se vienen aplicando el marco normativo sobre responsabilidades administrativas, civiles y penales, 23% indicaron casi siempre, 18% indicaron con frecuencia, 14% indicaron casi nunca y 18% indico nunca.

### 4.2.3 Seguimiento a las recomendaciones gerenciales.

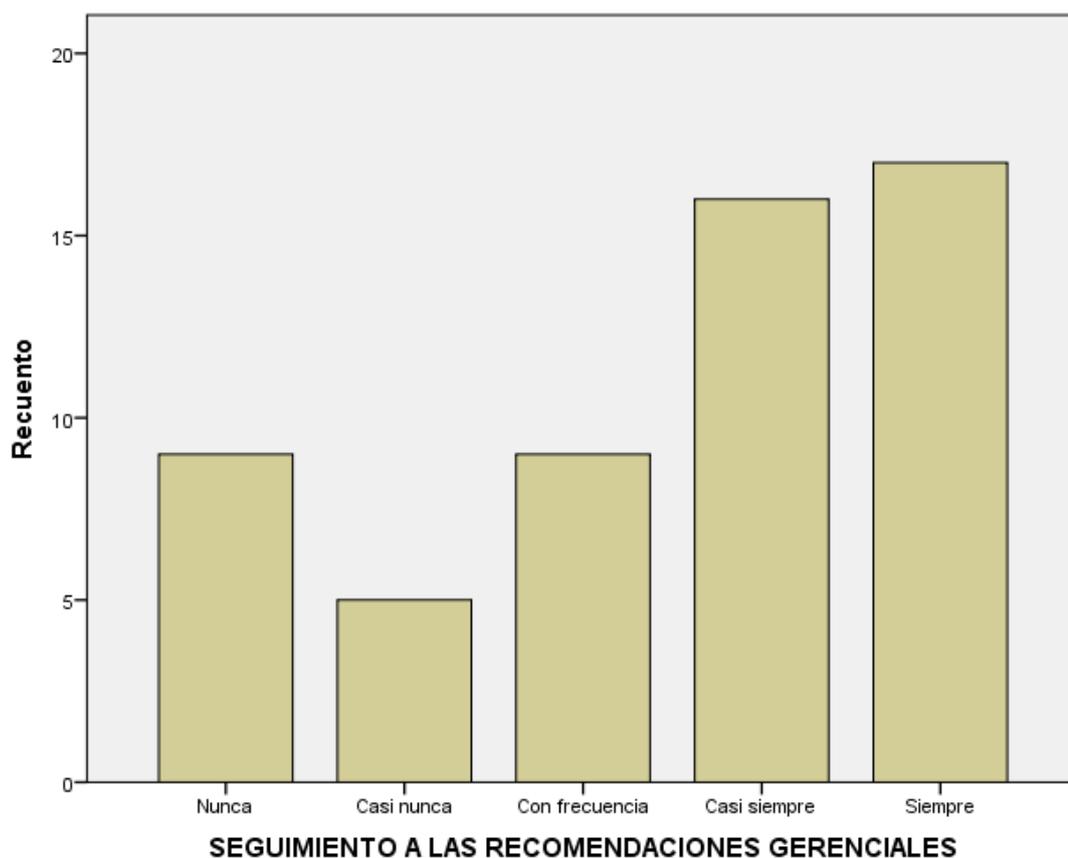
A la pregunta ¿Se viene realizando seguimiento a las recomendaciones de los informes gerenciales?

CUADRO Nº 03

#### SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES GERENCIALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	16,1	16,1	16,1
	Casi nunca	5	8,9	8,9	25,0
	Con frecuencia	9	16,1	16,1	41,1
	Casi siempre	16	28,6	28,6	69,6
	Siempre	17	30,4	30,4	100,0
	Total		56	100,0	100,0

GRAFICO Nº 03



## INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 30% señalaron en su mayoría siempre se viene realizando seguimiento a las recomendaciones de los informes gerenciales, 29% indicaron casi siempre, 16% indicaron con frecuencia, 09% indicaron casi nunca y 16% indico nunca.

### 4.2.4 Seguimiento a las recomendaciones de auditoría.

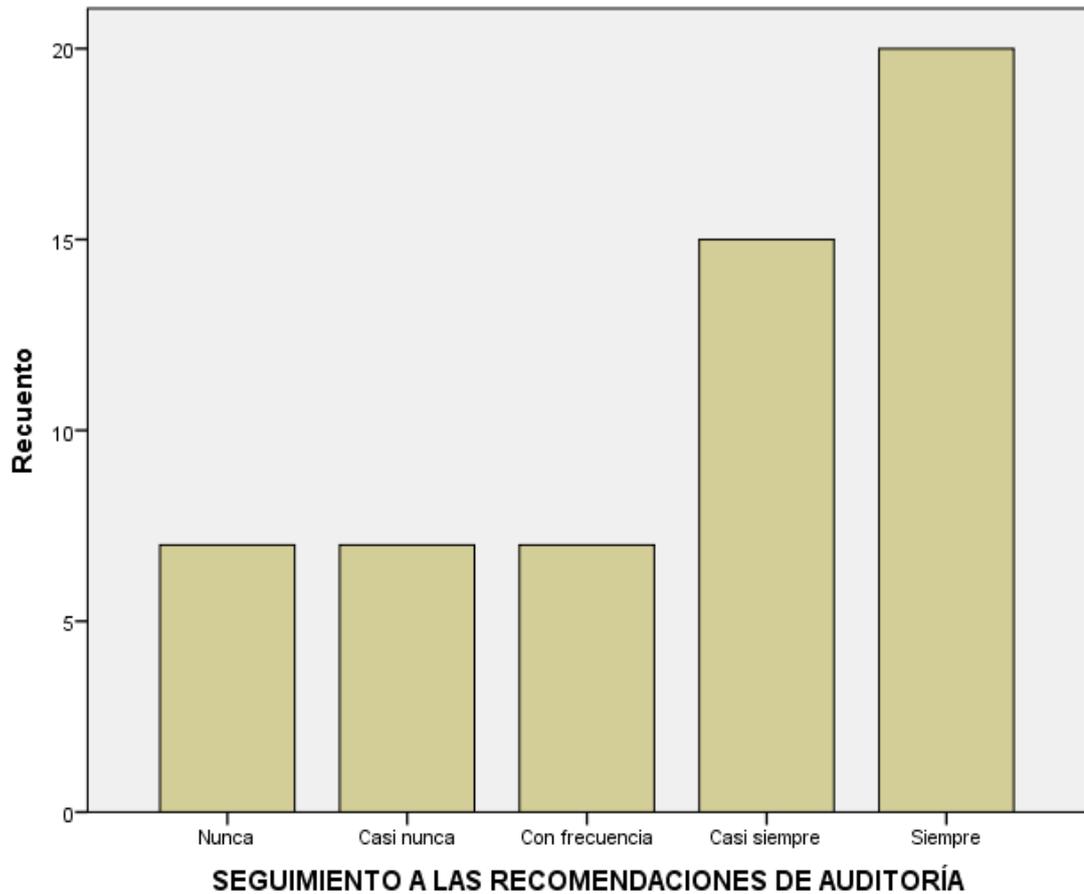
A la pregunta ¿Se viene realizando el seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría?

CUADRO N° 04

#### SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	7	12,5	12,5	25,0
	Con frecuencia	7	12,5	12,5	37,5
	Casi siempre	15	26,8	26,8	64,3
	Siempre	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

GRAFICO Nº 04



#### INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 38% señalaron en su mayoría siempre se viene realizando el seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría, 27% indicaron casi siempre, 13% indicaron con frecuencia, 13 indicaron casi nunca y 13% indico nunca.

#### 4.2.5 Seguimiento a las recomendaciones administrativas.

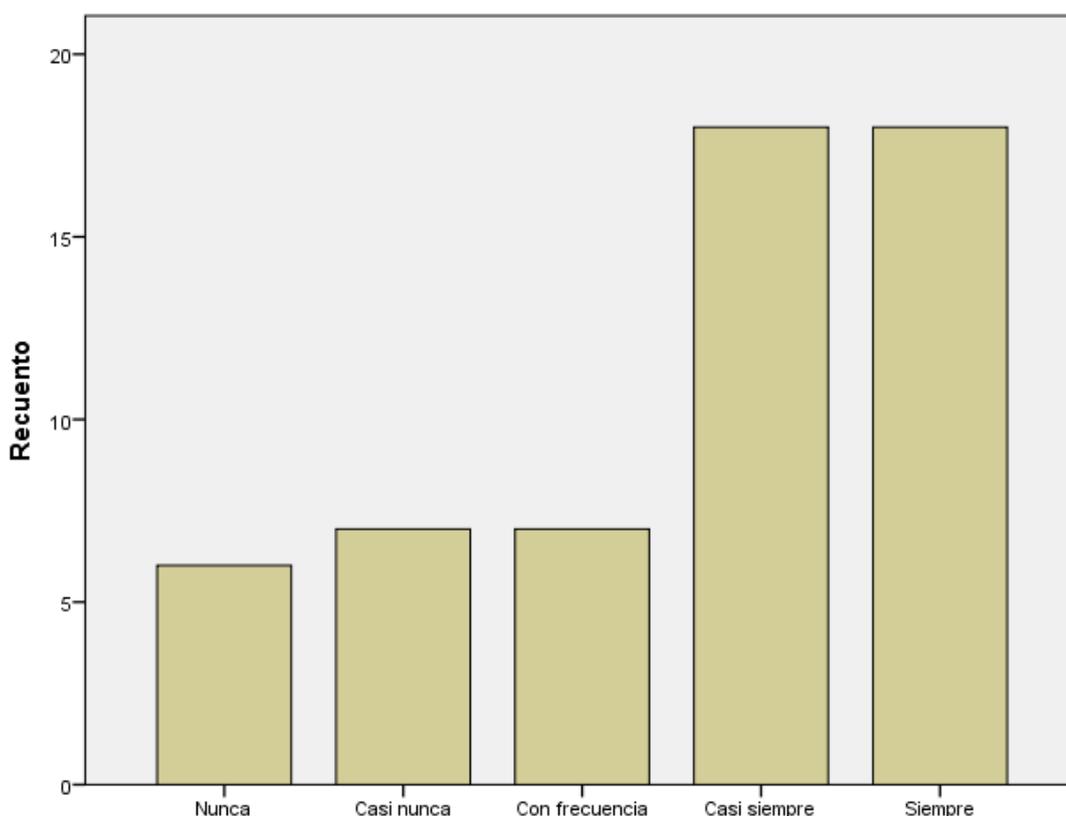
A la pregunta ¿Se vienen realizando el seguimiento a las recomendaciones de los informes administrativos?

**CUADRO Nº 05**

**SEGUIMIENTO A AS RECOMENDACIONES ADMINISTRATIVAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,7	10,7	10,7
	Casi nunca	7	12,5	12,5	23,2
	Con frecuencia	7	12,5	12,5	35,7
	Casi siempre	18	32,1	32,1	67,9
	Siempre	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**GRAFICO Nº 05**



**SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES ADMINISTRATIVAS**

**INTERPRETACIÓN:**

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 32% señalaron en su mayoría siempre se vienen realizando el

seguimiento a las recomendaciones de los informes administrativos, 32% indicaron casi siempre, 13% indicaron con frecuencia, 13% indicaron casi nunca y 11% indico nunca.

## **GESTION ADMINISTRATIVA**

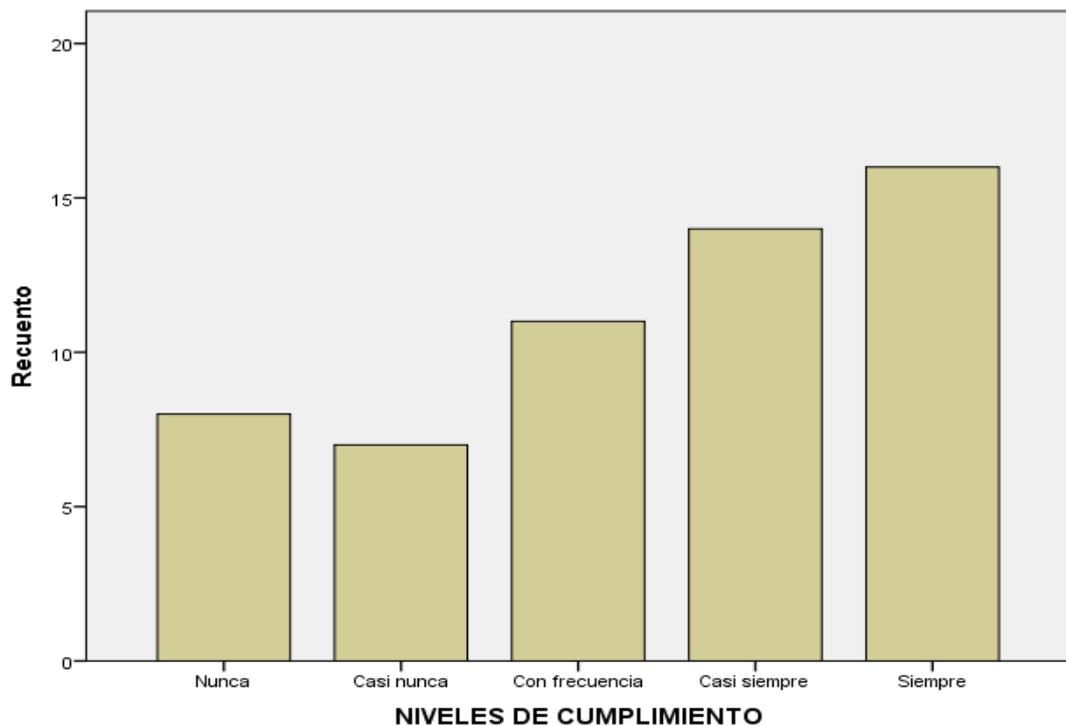
### **4.2.6 Niveles de cumplimiento.**

A la pregunta: ¿Se viene evaluando los niveles de cumplimiento en la gestión?

**CUADRO Nº 06  
NIVELES DE CUMPLIMIENTO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	14,3	14,3	14,3
	Casi nunca	7	12,5	12,5	26,8
	Con frecuencia	11	19,6	19,6	46,4
	Casi siempre	14	25,0	25,0	71,4
	Siempre	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**GRAFICO Nº 06**



## INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 29% en su mayoría señalaron siempre se viene evaluando los niveles de cumplimiento en la gestión, 25% indicaron casi siempre, 20% indicaron con frecuencia, 13% indicaron casi nunca y 14% indico nunca.

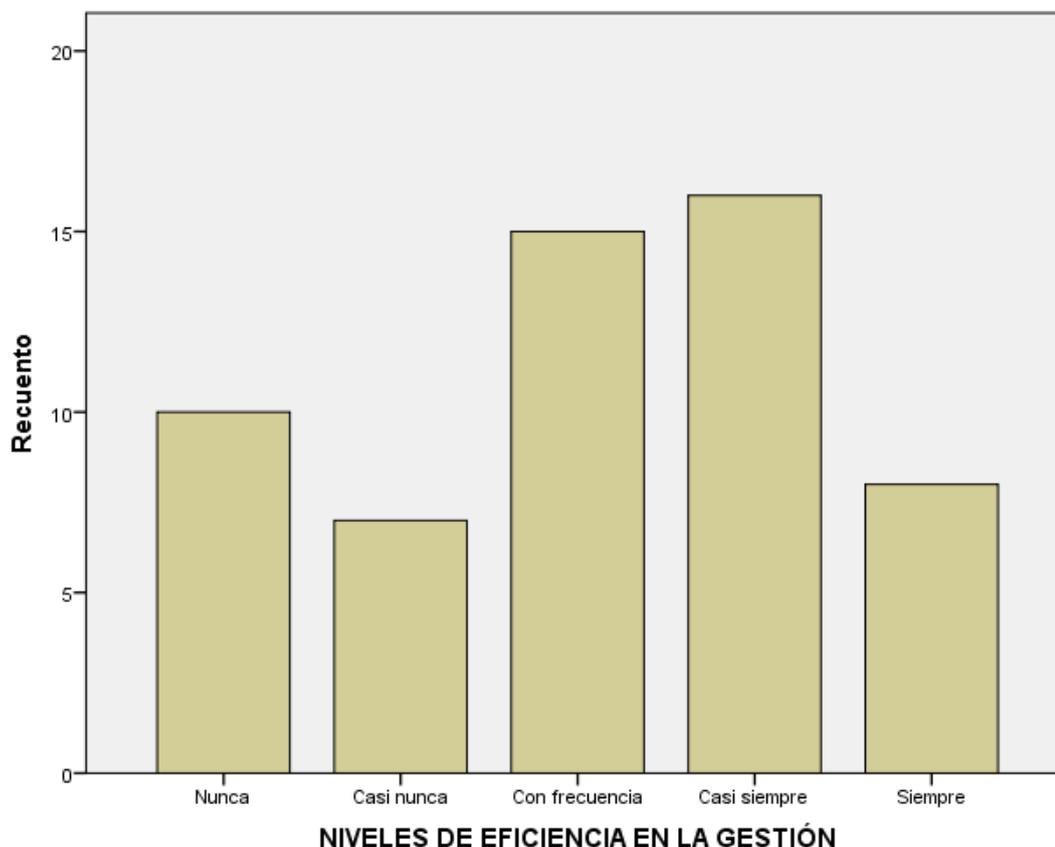
### 4.2.7 Niveles de eficiencia en la gestión.

A la pregunta ¿Se vienen evaluando los niveles de eficiencia en la gestión?

**CUADRO N° 07**  
**NIVELES DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	17,9	17,9	17,9
	Casi nunca	7	12,5	12,5	30,4
	Con frecuencia	15	26,8	26,8	57,1
	Casi siempre	16	28,6	28,6	85,7
	Siempre	8	14,3	14,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

GRAFICO Nº 07



#### INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 14% indicaron siempre, 29% en su mayoría señalaron casi siempre se vienen evaluando los niveles de eficiencia en la gestión, 27% indicaron con frecuencia, 13% indicaron casi nunca y 18% indico nunca.

#### 4.2.8 Niveles de eficacia en la gestión.

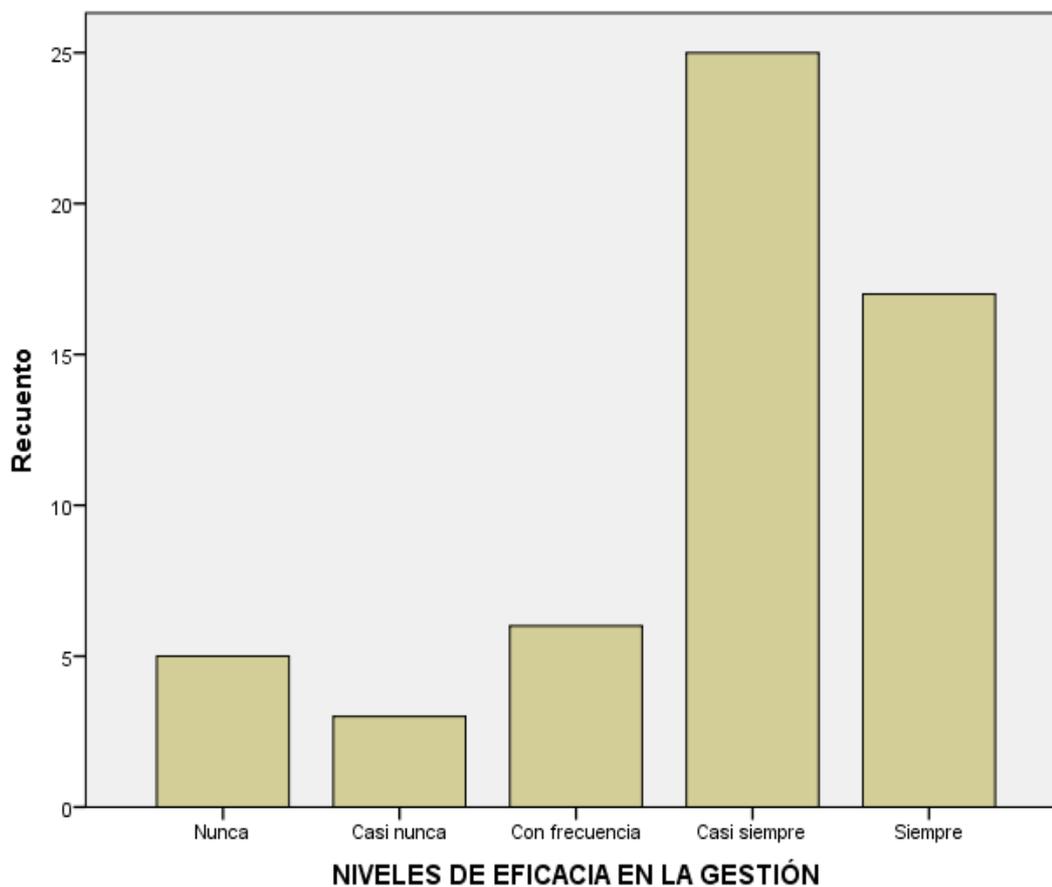
A la pregunta ¿Se vienen evaluando los niveles de eficacia en la gestión?

**CUADRO Nº 08**

**NIVELES DE EFICACIA EN LA GESTIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8,9	8,9	8,9
	Casi nunca	3	5,4	5,4	14,3
	Con frecuencia	6	10,7	10,7	25,0
	Casi siempre	25	44,6	44,6	69,6
	Siempre	17	30,4	30,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

**GRAFICO Nº 08**



**INTERPRETACIÓN:**

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 30%

indicaron siempre, 45% señalaron en su mayoría casi siempre se vienen evaluando los niveles de eficacia en la gestión, 11% indicaron con frecuencia, 05% indicaron casi nunca y 09% indicaron nunca.

#### 4.2.9 Niveles de fiabilidad de la información.

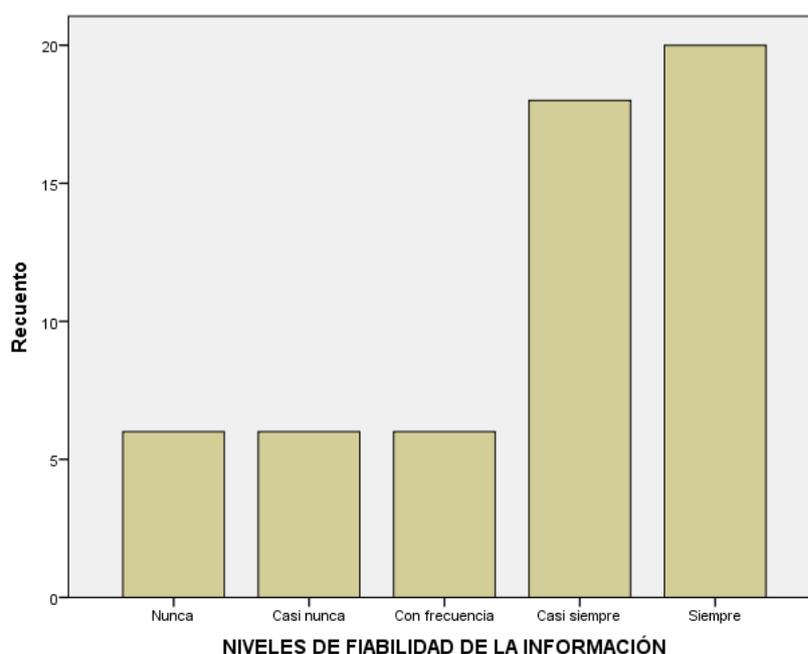
A la pregunta ¿Se vienen evaluando los niveles de fiabilidad de la información en la gestión?

CUADRO Nº 09

#### NIVELES DE FIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
válido	Nunca	6	10,7	10,7	10,7
	Casi nunca	6	10,7	10,7	21,4
	Con frecuencia	6	10,7	10,7	32,1
	Casi siempre	18	32,1	32,1	64,3
	Siempre	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

GRAFICO Nº 09



## INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 36% señalaron en su mayoría siempre se vienen evaluando los niveles de fiabilidad de la información en la gestión, 32% indicaron casi siempre, 11% indicaron con frecuencia, 11% indicaron casi nunca y 11% indico nunca.

### 4.2.10 Aspecto ético en la gestión.

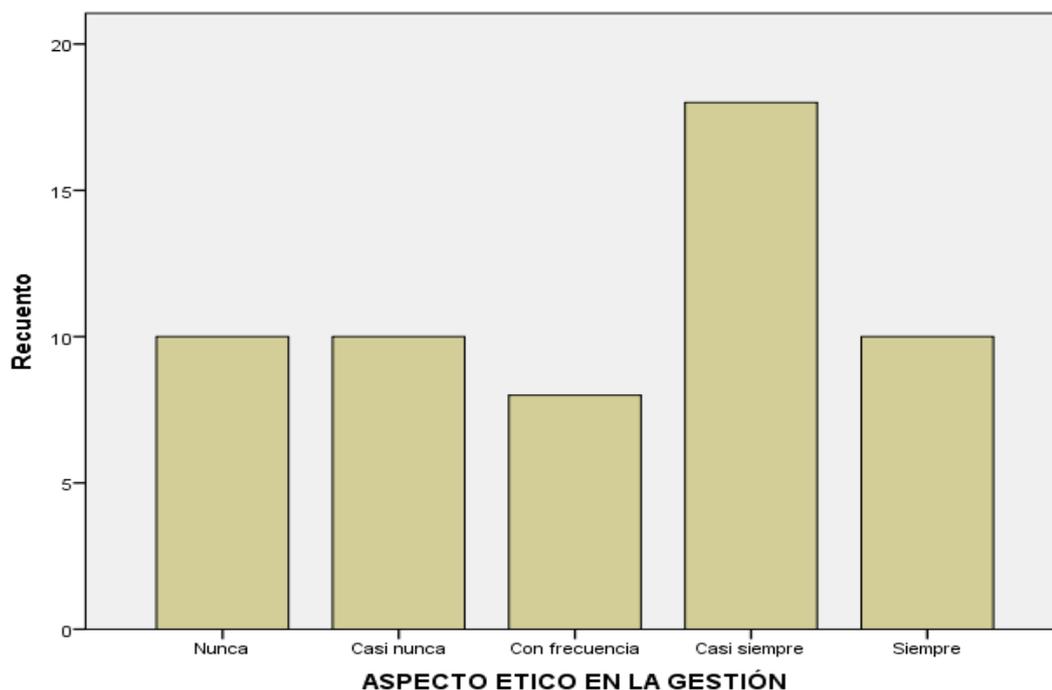
A la pregunta ¿Se tiene en cuenta el aspecto ético en la gestión de la organización?

CUADRO N° 10

#### ASPECTO ETICO EN LA GESTIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	17,9	17,9	17,9
	Casi nunca	10	17,9	17,9	35,7
	Con frecuencia	8	14,3	14,3	50,0
	Casi siempre	18	32,1	32,1	82,1
	Siempre	10	17,9	17,9	100,0
	Total		56	100,0	100,0

GRAFICO Nº 10



#### INTERPRETACIÓN:

El trabajo de campo realizado, ha permitido establecer que según los Gerentes, funcionarios y personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa de Pasco periodo 2016 - 2017; 18% indicaron siempre, 32% en su mayoría señalaron casi siempre Se tiene en cuenta el aspecto ético en la gestión de la organización, 14% indicaron con frecuencia, 18% indicaron casi nunca y 18% indico nunca.

#### 4.3. Contrastación y validación de la hipótesis de investigación.

Todos los contrastes estadísticos exigen para su correcta aplicación uno o varios requisitos previos que, en el supuesto de no cumplirse, podrían dar lugar a resultados e interpretaciones erróneas. Sin embargo, hay muchas situaciones en las que trabajamos con

muestras de datos muy exclusivos como en el presente caso, en las que los mismos no siguen una distribución determinada, en las que las variancias difieren significativamente, en las que las variables están medidas en una escala ordinal.

Teniendo en cuenta la formulación del problema general y específicos, así como los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, podemos realizar la correspondiente demostración, contrastación y validación de las hipótesis planteadas inicialmente, frente a los resultados obtenidos después de la aplicación del trabajo de campo y la tabulación y procesamiento de datos obtenidos, y su presentación respectiva mediante los cuadros estadísticos que presentamos en el capítulo 4.2 del presente trabajo, y para su mayor comprensión en este capítulo; para contrastar las hipótesis se usó la distribución ji cuadrada puesto que los datos disponibles para el análisis están distribuidos en frecuencias absolutas o frecuencias observadas. La estadística ji cuadrada es más adecuada para esta investigación porque las variables son cualitativas.

**Hipótesis a:**

Ho: La revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones no influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

H1: La revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

		NIVELES DE CUMPLIMIENTO					Total
		Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre	
REVISIÓN DEL MARCO NORMATIVO	Nunca	4	1	0	0	1	6
	Casi nunca	1	5	0	0	0	6
	Con frecuencia	0	1	9	1	0	11
	Casi siempre	2	0	1	13	0	16
	Siempre	1	0	1	0	15	17
Total		8	7	11	14	16	56

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	129,015 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	111,585	16	,000
Asociación lineal por lineal	28,360	1	,000
N de casos válidos	56		

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

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

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(5-1)(5-1) = 16$  grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 129.015$$

6. Decisión estadística: Dado que  $129.015 > 26.296$ , se rechaza  $H_0$ .
7. Conclusión: La revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de las leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

**Hipótesis b:**

Ho: La revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal no influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

H1: La revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.

		NIVELES DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN					Total
		Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre	
RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS, CIVILES Y PENALES	Nunca	7	0	3	0	0	10
	Casi nunca	0	6	2	0	0	8
	Con frecuencia	0	1	6	3	0	10
	Casi siempre	2	0	3	8	0	13
	Siempre	1	0	1	5	8	15
Total		10	7	15	16	8	56

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	87,917 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	79,207	16	,000
Asociación lineal por lineal	27,717	1	,000
N de casos válidos	56		

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

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

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(5-1)(5-1) = 16$  grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 87.917$$

6. Decisión estadística: Dado que  $87.917 > 26.296$ , se rechaza  $H_0$ .
7. *Conclusión: La revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, periodo 2016 - 2017.*

**Hipótesis c:**

- Ho: Los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas no influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 - 2017
- H1: Los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera

de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 – 2017.

		NIVELES DE EFICACIA EN LA GESTIÓN					Total
		Nunca	Casi nunca	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre	
SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES GERENCIALES	Nunca	5	0	2	2	0	9
	Casi nunca	0	2	1	2	0	5
	Con frecuencia	0	0	3	4	2	9
	Casi siempre	0	0	0	14	2	16
	Siempre	0	1	0	3	13	17
	Total	5	3	6	25	17	56

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76,921 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	66,719	16	,000
Asociación lineal por lineal	28,884	1	,000
N de casos válidos	56		

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

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

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando  $H_0$  es verdadera,  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji cuadrada con  $(5-1)(5-1) = 16$  grados de libertad.
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 26.296.
5. Calculo de la estadística de pruebas. Al desarrollar la formula tenemos:

$$x^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 76.921$$

6. Decisión estadística: Dado que  $76.921 > 26.296$ , se rechaza  $H_0$ .
7. *Conclusión: Los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, período 2016 – 2017.*

## CONCLUSIONES

1. La revisión del marco normativo sobre verificación y seguimiento de implementación de recomendaciones influye en el cumplimiento de leyes y normas aplicables en la Unidad de Gestión Educativa Pasco, ya que contribuye en la identificación de causas y efectos en los informes de auditoría. El marco normativo legal y ético vigente en nuestro país en materia del Sistema Nacional de Control como instrumento importante y fundamental en la detección del fraude resulta viene siendo actualizado y modernizado para tornarlo como el más adecuado para la actuación del Contador Público Auditor en el ámbito de lo que es el alcance que debe tener a nivel nacional e internacional, de modo que sus resultados faciliten el buen gobierno institucional y además sea una respuesta efectiva, asumiendo su función y responsabilidad como elemento importante involucrado en el sistema Antifraude y Anticorrupción.
2. La revisión de normas relativas a las responsabilidades administrativas, civil y penal influye en la eficiencia y efectividad de la operatividad en la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, la revisión de normas relativas 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.

- 3.** Los informes gerenciales sobre seguimiento de medidas correctivas influye en la fiabilidad de la información financiera de la Unidad de Gestión Educativa Pasco, la guía y esquema del proceso e informes de auditorías deberán ser adecuados a la normatividad vigente en materia de aplicación de exámenes especializados para determinar la forma como se gobierna la institución y si fuera el caso identificar presuntos delitos fraudulentos y de corrupción, teniendo como fuente de información los dispositivos legales, normas, procedimientos que emanan de los entes rectores del Sistema de Control a nivel Nacional e Internacional.

## RECOMENDACIONES

1. Que el personal del Órgano de Control Institucional debe cumplir sus funciones con responsabilidad, eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos y fines establecidos. Y que la Contraloría General a través del Sistema Nacional de Control establezca mecanismos a fin de fiscalizar el mayor porcentaje del presupuesto público.
2. Que las recomendaciones establecidas en los Informes de auditoría sean claras, precisas y sobre todo fácil de implementar por parte de la gestión de la Entidad. Y que la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú; que por su intermedio, se efectúa una propuesta de una nueva estructura del Informe de auditoría, el mismo que debe ser acorde a nuestra realidad y las normas establecidas.
3. Que la Contraloría General de la República efectúe la supervisión oportuna a los Órganos de Control Institucional sobre todo en la formulación de los informes de auditoría, y que establezca mejores mecanismos de participación de los auditores en los procesos de veedurías y que estas tengan resultados inmediatos.

## BIBLIOGRAFIA

1. *Yanel Blanco Luna, El Control Interno, Colombia ,2008*
2. Victor Taboada Allende, especialista en Control Interno y Gestión Integral de Riesgos **victaboada@hotmail.com**
3. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno
4. SUÁREZ SUÁREZ, Andrés 1991. *La moderna auditoría* .Ediciones Mc Graw - Hill /Interamericana de España S. A
5. Ley N°28716, Ley de Control Interno en las Entidades del Estado
6. *Estado, define como sistema de control interno, 7 Resolución de Contraloría N° 072-98-CG (1998). «Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», Diario Oficial , El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de julio de 1998, páginas N° 161603 al 1616*
7. *Sistema de control interno ,7 Resolución de Contraloría N° 072-98-CG (1998). «Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», Diario Oficial , El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de julio de 1998, páginas N° 161603 al 1616*
8. Sanchez Carlessi ,Hugo y Reyes Meza, Carlos, *Metodología y diseños en la investigación Científica , Editorial Mantaro, Segunda Edición 2006-Lima Perú ,Editorial Síntesis ,España*
9. AVILA ACOSTA, Roberto - "Introducción a la metodología de la Investigación", Estudio y Ediciones R.A. Lima, 2002

10. HERNANDEZ R., FERNANDEZ C. y BATISTA P.  
2006. Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. México
11. *Sistema de control interno*, 7 Resolución de Contraloría N° 072-98-CG (1998). «Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público», *Diario Oficial, El Peruano, Boletín de Normas Legales, Lima 02 de julio de 1998, páginas N° 161603 al 1616*
12. *Ley N°28716, Ley de Control Interno en las Entidades del Estado*
13. *Resolución de Contraloría N° 072-98-CG, aprueban Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público.*
14. *Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU) R.C. N° 152-98-*
15. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785*
16. *Reglamentación de la Ley General de Educación N° 28044. Artículos 73, 74, 76 y 77.*
17. *Metodología de la investigación. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y baptista Lucio Pilar. 3º Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2003.*

## **BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA**

1. *Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos87/auditoria-interna-adeuada-ejecucion/auditoria-interna-adeuadaejecucion2.shtml#ixzz38u9NZ5s5>*
2. *Grupo N° 7 – Caraballo Juliet, Maita Robinson, Parra elio, Gestión Administrativa 145A3 1 comentario:*

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

---

---

**CUESTIONARIO**

A continuación, le formulamos un conjunto de preguntas con varias opciones de respuesta. De dichas opciones, escoja usted la respuesta adecuada y coloque un aspa en el paréntesis correspondiente. La información que usted proporciona es de carácter confidencial.

**CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS**

1. ¿Se viene cumpliendo con la revisión del marco normativo de verificación y cumplimiento?
  - 5) Siempre ( )
  - 4) Con frecuencia ( )
  - 3) A veces ( )
  - 2) Casi nunca ( )
  - 1) Nunca ( )
  
2. ¿Se vienen aplicando el marco normativo sobre responsabilidades administrativas, civiles y penales?
  - 5) Siempre ( )
  - 4) Con frecuencia ( )
  - 3) A veces ( )
  - 2) Casi nunca ( )
  - 1) Nunca ( )

3. ¿Se viene realizando seguimiento a las recomendaciones de los informes gerenciales?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

4. ¿Se viene realizando el seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

5. ¿Se vienen realizando el seguimiento a las recomendaciones de los informes administrativos?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

### **GESTION ADMINISTRATIVA**

6. ¿Se viene evaluando los niveles de cumplimiento en la gestión?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

7. ¿Se vienen evaluando los niveles de eficiencia en la gestión?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

8. ¿Se vienen evaluando los niveles de eficacia en la gestión?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

9. ¿Se vienen evaluando los niveles de fiabilidad de la información en la gestión?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )

10. ¿Se tiene en cuenta el aspecto ético en la gestión de la organización?

5) Siempre ( )

4) Con frecuencia ( )

3) A veces ( )

2) Casi nunca ( )

1) Nunca ( )



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

---

---

**GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL**

1. ¿Qué tipo de documento es?

-----

2. ¿Qué representa?

-----

3. ¿Es una obra de rigor científico?

-----

4. ¿Cuál es su actualidad?

-----

5. ¿Cuál es su contexto?

-----

6. ¿Quién es el autor?

-----

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

-----

8. ¿Con que fines se creó el documento?

-----

9. ¿Es autentico?

-----

10. ¿Cuán original es?

---