



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

---



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO COMO  
MEDIO EFICAZ PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU DURANTE EL  
PERIODO 2012”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTORA**

**CPC. MARÍA VICTORIA EFFIO GONZALES**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2012**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO COMO  
MEDIO EFICAZ PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU DURANTE EL  
PERIODO 2012”**

**PRESENTADO POR:**

---

CPC. MARIA VICTORIA EFFIO GONZALES  
AUTORA

---

M.Sc. MIGUEL CABRERA VILLEGAS  
ASESOR

**APROBADO POR:**

---

M.Sc. MARINO ENEQUE GONZALES  
PRESIDENTE

---

M.Sc. SEGUNDO ZAMORA RODRIGUEZ  
SECRETARIO

---

M.Sc. GUIDO ALARCON VILLANUEVA  
VOCAL

Octubre 2012.

## DEDICATORIA

*Dedicamos esta tesis a Dios, puesto es él quien nos brinda salud, unión familiar, sabiduría y trabajo. Complementos necesarios para llevar nuestro futuro por el camino correcto, mejorando nuestra calidad de vida y contribuyendo al bienestar social.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Nuestro profundo agradecimiento a Dios, a nuestras familias, a los docentes de Post Grado y a nuestros compañeros de la Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial por haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1.Ubicación del objeto de estudio .....	14
1.1.1. Aspecto Geográfico de Monsefú .....	15
1.2.Como Surge El Problema .....	17
1.3.Cómo se Manifiesta y que Características tiene .....	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.Antecedentes de la investigación.....	23
2.1.1. Marco jurídico de las Municipalidades.....	23
2.2.Marco Conceptual.....	32
2.3.Teorías.....	33
2.3.1. Teorías del sistema de control interno.....	33
2.3.2. Teoría del control administrativo.....	46
2.3.3. Teoría clásica de la organización según Max Weber .....	49
2.3.4. Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing. ....	52
2.4.Sistema De Control Interno (SCI) .....	55
2.5.Marco Metodológico.....	62
2.5.1. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
2.5.2. Técnicas de procesamiento de datos. ....	64
2.5.3. Métodos y procedimientos para recolección de datos.....	64
2.5.4. Análisis estadístico de datos .....	65
<b>CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
3.1.Presentación de Resultados .....	67

3.1.1. Normas internas de control y documentos de gestión implementados en la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	67
3.1.2. Percepción de los componentes del control interno del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Monsefú. ....	69
3.1.3. Identificación de debilidades y fortalezas de la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	71
3.1.4. Normas y procedimientos de control interno propuestos a implementaren el marco del sistema de control interno, en la Municipalidad Distrital de Monsefú. ....	73
3.1.5. Prueba de la Hipótesis General.....	80
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
4.1. Conclusiones .....	91
4.2. Recomendaciones .....	93
<b>CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1.-</b> Ubicación Monsefú como uno de los 20 distritos de la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque .....	14
<b>Figura N° 2.-</b> Ubicación de Monsefú dentro de la Región Lambayeque .....	16
<b>Figura N° 3.-</b> Edificio de la Municipalidad de Monsefú .....	17

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 01. Personal que participó en el estudio .....	63
TABLA 02. Normas Internas de Control Implementadas de la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	69
TABLA 03. Resultado de evaluación de percepción de trabajadores respecto a las normas de control interno para la MDM.....	70
TABLA 04. Debilidades y fortalezas por componente de la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	72
TABLA 05. Normas y procedimientos propuestos a implementar en la Municipalidad distrital de Monsefú .....	74
TABLA 06. Propuesta de normas y/o procedimientos identificados por componente de control interno a implementar en la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	77
TABLA 07. Datos de la emisión de normas internas de control en las actividades de la Municipalidad Distrital de Monsefú .....	78
TABLA 08. Análisis de debilidades y fortalezas por norma de control interno, en las actividades de la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	79
TABLA 09. Propuesta de normas y actividades a ser implementados dentro del marco del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Monsefú .....	80
TABLA 10. Relación del nivel de evaluación de las normas de control interno y los niveles de cumplimiento de los CCI de la Municipalidad Distrital de Monsefú.....	82
TABLA 11. Estadístico de fiabilidad de la encuesta de percepción y cuestionario de verificación de normas .....	84



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, titulado “Propuesta de un modelo de control interno como medio eficaz para la toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de Monsefú durante el periodo 2012”, se ha desarrollado durante el año 2012, el cual tuvo como objetivo: Evaluar los componentes del sistema de control interno, en la gestión de las actividades de la Municipalidad Distrital de Monsefú, mediante pruebas de cumplimiento de normas, revisión de documentos de gestión, aplicación de encuestas y entrevistas a los funcionarios y servidores. La metodología empleada fue: a) selección de instrumentos encuesta de percepción y construcción del cuestionario de verificación de normas; b) validación de los instrumentos descritos; c) realización de prueba piloto de los instrumentos; d) ejecución y desarrollo del estudio, aplicando los instrumentos a la población de estudio a fin de obtener la percepción de los sujetos; y, e) análisis de datos. Los métodos utilizados fueron de acuerdo a la naturaleza de las variables cualitativas de la presente investigación, que corresponde a la observación, el análisis de contenido trabajo de gabinete entre otros. Finalmente como resultado de la contrastación de la hipótesis se concluye que el nivel de evaluación de las normas de control interno, están asociados a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la MDM, en consecuencia el cumplimiento total de las normas no son eficaces y por ende sus actividades no son efectivas; obteniéndose una perspectiva clara de la situación actual del Sistema de Control Interno, pudiéndose detectar deficiencias y proponer mejoras significativas a través de las conclusiones y recomendaciones frente a esta problemática.

**PALABRAS CLAVES:** Control interno, actividades de control, normas de control.

## **ABSTRACT**

This research, entitled "Proposal for an internal control model as an effective means for the decision-making of the Monsefú District Municipality during the period 2012", was developed during 2012, which aimed to: Evaluate The components of the internal control system, in the management of the activities of the Monsefú District Municipality, through tests of compliance with standards, review of management documents, application of surveys and interviews with officials and servants. The methodology used was: a) selection of instruments survey of perception and construction of the questionnaire of verification of norms; B) validation of the described instruments; C) pilot testing of the instruments; D) execution and development of the study, applying the instruments to the study population in order to obtain the perception of the subjects; And, e) data analysis. The methods used were according to the nature of the qualitative variables of the present investigation, which corresponds to observation, content analysis, cabinet work among others. Finally, as a result of the testing of the hypothesis sr, it concludes that the level of evaluation of the internal control standards are associated with the levels of compliance of the components of the internal control system in the management of the MDM activities, Compliance are not effective and therefore their activities are not effective; Obtaining a clear perspective of the current situation of the Internal Control System, being able to detect inefficiencies and propose significant improvements through the conclusions and recommendations regarding this problem.

**KEYWORDS:** Internal control, control activities, control standards

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se realizó con el objetivo de mejorar el Sistema de Control Interno de la Municipalidad Distrital de Monsefú llevando a cabo acciones como: Evaluar los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la MDM, mediante pruebas de cumplimiento de normas, revisión de documentos de gestión, aplicación de encuestas y entrevistas a los funcionarios y servidores, su relevancia y aporte al conocimiento radican en evaluar sus efectos y proponer a los órganos de carácter público municipal un instrumento idóneo que permita implementar el Sistema de Control Interno, ya que las normas de control interno representan un instrumento indispensable para toda institución pública y su personal, ya que les permite cumplir con sus tareas de una forma objetiva, por ende, apegadas al principio de legalidad, fundamento que prevalece en el ejercicio de la función pública.

Dichos objetivos planteados en el presente trabajo, se encuentran estructurados en capítulos que a manera de síntesis se desarrollan de la siguiente forma:

Capítulo I que contempla, el análisis del objeto de estudio su ubicación como surge el problema la población y muestra y los materiales y métodos de la investigación dentro del contexto de control interno.

Capítulo II, contiene el marco teórico, en el cual se incluyen contenidos relevantes que sustentan la investigación, tales como: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, así como el marco conceptual más próximo para la definición de términos básicos del estudio.

Capítulo III, que corresponde a la presentación y análisis de los resultados, el cual contiene los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que responde a una especificidad metodológica tal, que el uso de listas de cotejo y de observación, de no tan buena parte del reflejo tabulado de la información.

Capítulo IV, contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación, con los cuales se logran los objetivos de la investigación.

Capítulo V, incluye las referencias bibliográficas que soportan el marco teórico de la investigación y finalmente los anexos donde se detallan los resultados de la investigación.

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. Ubicación del objeto de estudio

La Municipalidad Distrital de Monsefú se encuentra ubicada en la calle 7 de Junio 513 del mismo distrito y tiene como misión y visión lo siguiente:

**MISIÓN:** La Municipalidad Distrital de Monsefú es un Gobierno local democrático y concertador que brinda servicios con transparencia, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora.

**VISIÓN:** La Municipalidad Distrital de Monsefú promueve el desarrollo con una administración honesta, transparente, eficaz y eficiente, que brinda servicios públicos de calidad para convertir a la ciudad en un distrito netamente turístico.

**FUNCIÓN:** Administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad



**Figura N° 1.-**

Ubicación Monsefú como uno de los 20 distritos de la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque.

### 1.1.1. Aspecto Geográfico de Monsefú

Monsefú, ciudad de las flores se encuentra ubicada al sur oeste de la ciudad de Chiclayo, en el margen derecho del río Reque específicamente en la Provincia de Chiclayo perteneciente al departamento de Lambayeque.

**SUPERFICIE:** 49.94 Km<sup>2</sup>.

**ALTITUD:** La ciudad de las Flores, Monsefú, se encuentra exactamente ubicada a 11 m.s.n.m.

**LONGITUD:** Monsefú se encuentra ubicada a una longitud de 79° 52'09".

**LATITUD:** Monsefú se encuentra en una latitud de 06° 52'30".

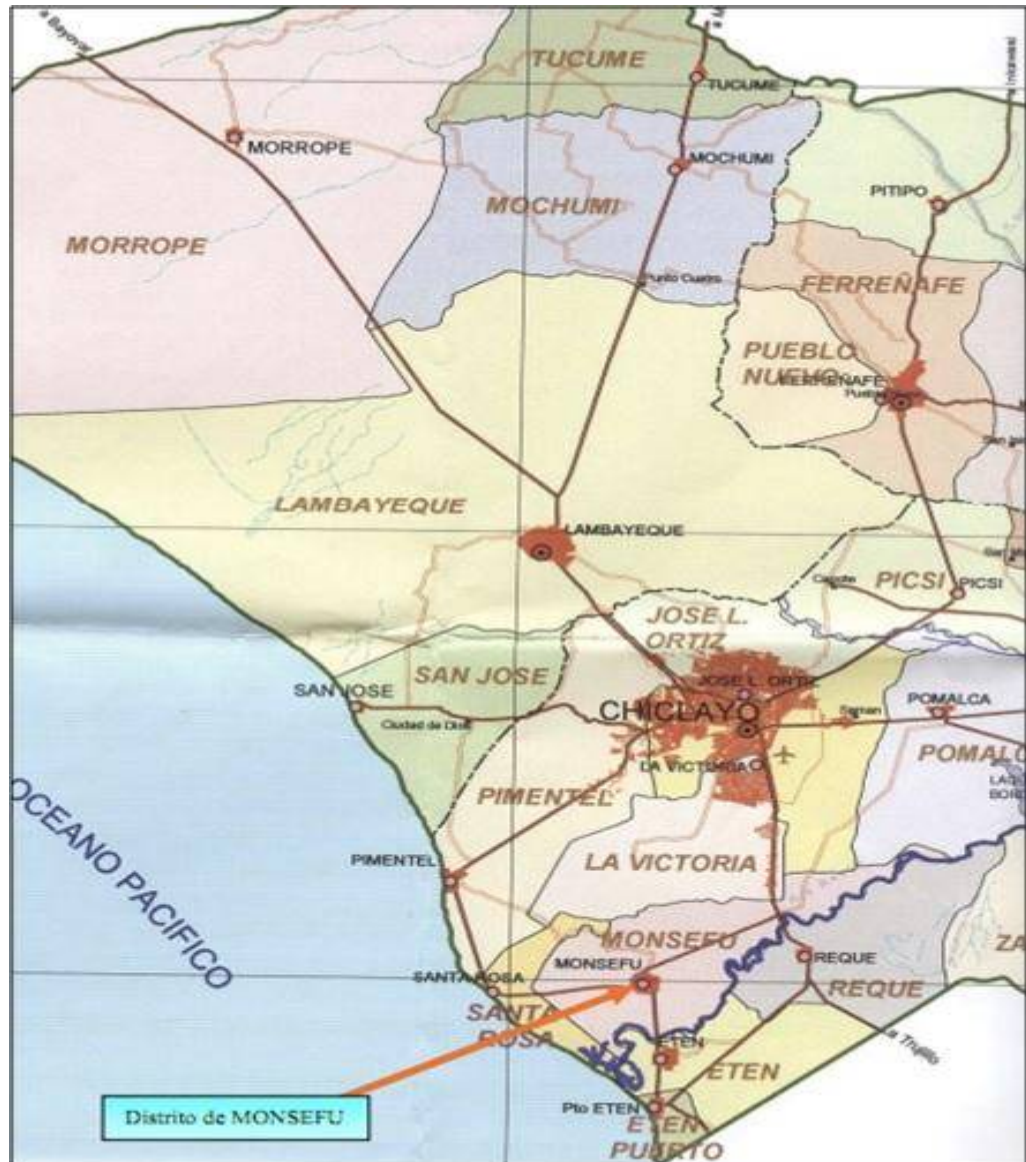
**DENSIDAD POBLACIONAL** (Hab/km<sup>2</sup>): 670.3

**RELIEVE:** El distrito de Monsefú, es de un relieve llano, pues ha sido objetivo de intensa labor de nivelación, con fines agrícolas, se han construido Canales, drenes y han efectuado rellenos para afirmar los terraplenes de las pistas. Al este y sur de la ciudad es objeto de periódicas erosiones por altas crecidas del Río Reque – Eten. Entre las pequeñas elevaciones más importantes están Las Lomas de Poncoy al norte de la ciudad, en donde se encuentra el cementerio "JESUS NAZARENO CAUTIVO", Las colinas de Sorrocoto, en el caserío de Valle Hermoso.

**LIMITES:** Por el Norte: Una línea recta que parte de la Huaca de Sorrocoto llega a un punto determinado por las coordenadas 6° 50' 39" y 79° 53' 56" en el Oeste desde donde sigue hasta encontrar la acequia de Pómape. Sigue por esta acequia hasta empalmar con la acequia madre o principal y esta a su vez llega hasta el Río Reque, llamado antiguamente Río Seco o Piloplo, frente al cerro Boró.

- Por el Este y Sur: Una línea sinuosa determinada por el cauce del río Reque hasta su desembocadura en el Océano Pacífico.

- Por el Oeste: El litoral bañado por el Océano Pacífico, desde un punto conocido como la Bocana de San Pedro, siguiendo de allí una línea recta hasta llegar a la Huaca de Sorrocoto<sup>1</sup>.



**Figura N° 2.-**

*Ubicación de Monsefú dentro de la Región Lambayeque*

<sup>1</sup> <https://munimonsefu.gob.pe/Vista/index1.php>





**Figura N° 3.-**

*Edificio de la Municipalidad de Monsefú.*

## **1.2. Como Surge El Problema**

La mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las Instituciones maximizar su rendimiento. Las Municipalidades en el Perú son organizaciones del Sector Público Nacional, regidas por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972), y demás normas reglamentarias, que representan al Gobierno Local con fines y objetivos orientados a la promoción del desarrollo local, económico, administrativo, políticas integrales y actuando con transparencia en el uso de los recursos que administra.

La Municipalidad Distrital de Monsefú, es una entidad del sector público, que está obligada a cumplir con las normas de control establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, que en su artículo 7° establece, "El funcionamiento del Control

Interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la Organización, desarrollándose en forma previa, simultánea y posterior” (Ley N° 27785, 2002), así mismo para implementar el Sistema de Control Interno en el Sector Público Nacional se ha emitido la Ley de Control Interno de las entidades del Estado, donde se define el Control Interno en entidades del Estado, sus objetivos y responsabilidades (Ley N° 28716, 2006).

Las Municipalidad Distrital de Monsefú, tiene una estructura organizacional, dentro de las cuales no existe el área de control interno debidamente implementada es decir existe en la estructura organizacional mas no se encuentra implementada para el mejor cumplimiento de sus funciones lo constituyen internamente áreas no estructuradas a fin de planificar, organizar, ejecutar y controlar todos los procesos técnicos del sistema de personal con la finalidad de contribuir a la consecución de los fines institucionales, a través de estrategias, políticas, funciones, sistemas y procedimientos productivos en materia de administración, favoreciendo el bienestar y desarrollo personal y profesional de los servidores de la Municipalidad, en un marco de relaciones de trabajo formal e informal, respetuosa, justa, digna, significativa y gratificante, considerando que las normas de control interno para el sector público exigen que la entidad pública, elabore, implemente, normas y procedimientos que contribuyan al ordenamiento y a la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, al cumplimiento de las normas nacionales que le son aplicables.

En este contexto, la Contraloría General de la República emitió una resolución, donde se aprueban las Normas de Control Interno de cumplimiento obligatorio para el Sector Público (Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, 2006). Posteriormente, la CGR, a fin de facilitar e impulsar para que las entidades del Estado cumplan con la implementación del Sistema de Control Interno, emite otra resolución, donde aprueba la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, el mismo que se constituye en una herramienta que guía el proceso de implementación, estableciendo las siguientes etapas: Planificación, Ejecución y Evaluación, dentro del enfoque de mejora continua (Resolución de Contraloría General N°458-2008-CG, 2008).

Sin embargo de acuerdo con entrevistas con los funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Monsefú, esta entidad no ha elaborado el diagnóstico de situación del control interno en ninguna de sus unidades orgánicas y al observar su operatividad se determinó la existencia de serias deficiencias en los procedimientos de control interno ya que la filosofía y estilo de la dirección, respecto a las conductas y actitudes que deben caracterizar a los funcionarios y servidores, no se establece un ambiente de confianza y de apoyo a través de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, con una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño de las actividades de la subgerencia, de modo que los mecanismos, aspectos, procesos, actividades y tareas deficientes no son detectados oportunamente dificultando la retroalimentación permanente y la mejora continua, por ende el desempeño del personal, ante esta situación es imprescindible que el personal de la Municipalidad Distrital de Monsefú tenga los conocimientos e información necesaria para desarrollar sus funciones, como la prestación de servicios a los usuarios de manera eficiente y por ende también tenga mayores niveles de satisfacción personal en sus miembros, con lo que se logrará alcanzar los objetivos, metas y desarrollo de la comunidad.

### **1.3. Cómo se Manifiesta y que Características tiene**

Es común escuchar sucesivas quejas de los vecinos contra sus municipalidades. Los vecinos se quejan que no reciben los servicios que les deben prestar las municipalidades. No les llega el serenazgo, no tienen una adecuada limpieza de sus calles, no tienen la atención de sus parques y jardines; los tratan mal cuando van a inscribir a sus hijos, cuando mueren sus parientes, cuando se comprometen en matrimonio, etc. etc. Si las municipalidades no cumplen con los vecinos, simplemente no están cumpliendo sus metas, objetivos ni misión institucional. Todo esto se concreta en una falta de efectividad.

Se ha determinado que la municipalidad, no ha cumplido con la responsabilidad social de organizar adecuadamente el espacio físico-uso del suelo de su jurisdicción lo que ocasiona malestar en el vecindario. Existe deficiencias marcadas en la prestación de servicios locales, como: saneamiento ambiental, salubridad y salud; tránsito, circulación. transporte público; educación, cultura, deporte y recreación; programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos; seguridad ciudadana; abastecimiento y comercialización de productos y servicios; Registros Civiles; promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo; establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones; otros servicios públicos no reservados a entidades de carácter regional o nacional. Otro aspecto que trastoca la efectividad es la falta de protección y conservación del medio ambiente; al respecto existe deficiencias en formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales; no se propone la creación de áreas de conservación ambiental; no se promueve la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles. Otros aspectos de falta de efectividad con el vecino es la falta de planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local; falta de fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local; falta de promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural; no se fomenta la artesanía, ni el turismo local sostenible. En materia de participación vecinal, no se promueve, ni apoya la participación vecinal en el desarrollo local; no se han establecido instrumentos y procedimientos de fiscalización; tampoco existen registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción. En materia de servicios sociales locales, la municipalidad no administra, organiza y ejecuta los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social; no se administra, organiza y ejecuta programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuvan al desarrollo y bienestar de la población; no se han establecido canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales; tampoco

se difunde y promueve los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales. Por último la efectividad no se concreta en la prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de droga, mediante la promoción de programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y en crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional; y, tampoco se promueve convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas.

Todos estos problemas no son ajenos a la Municipalidad Distrital de Monsefú.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Marco jurídico de las Municipalidades**

Constitución Política del Estado

Ley No. 27972. Nueva Ley Orgánica de Municipalidades

Ley de Gestión Presupuestaria del Estado.

Ley del Presupuesto del Sector Público

Ley No. 28056 Ley marco del presupuesto participativo

Decreto supremo No. 171-2003-EF Reglamento de la Ley No. 28056 Ley marco del presupuesto participativo

Decreto Legislativo No. 776 Ley de tributación municipal

Decreto Supremo No. 156-2004-EF Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal

Ley 26979 Ley de procedimiento de ejecución coactiva

Ley No. 28165 Ley modificatoria de la Ley No. 26979

Decreto supremo No. 036-2001- EF Reglamento de la Ley de procedimiento de ejecución coactiva

Ley No. 27933 Ley del Sistema de Seguridad ciudadana.

D. Legislativo N° 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Ley No. 27616 Ley que restituye recursos a los Gobiernos Locales

Ley No. 26300 Ley de los derechos de participación y control ciudadanos.

Reglamento de organización y funciones

Cuadro de asignación de asignación

Ordenanza N° 012-2009: Ordenanza que establece Beneficios al Pago y/o Regularización de las Deudas Tributarias y No Tributarias

**LEY N° 27785.- LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA:**

Esta Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación. Las normas contenidas en esta Ley y aquéllas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen. Las disposiciones de esta Ley, y aquéllas que expide la Contraloría General en uso de sus atribuciones como ente técnico rector del Sistema, prevalecen en materia de control gubernamental sobre las que, en oposición o menoscabo de éstas, puedan dictarse por las entidades.

**LEY N° 28716: LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO:**



Esta Ley tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. De acuerdo con esta norma, se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley. Constituyen sus componentes:

**El ambiente de control;** entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;

**La evaluación de riesgos;** en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;

**Actividades de control gerencial;** son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;

**Las actividades de prevención y monitoreo;** referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones

asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;

**Los sistemas de información y comunicación;** a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;

El seguimiento de resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control;

Los compromisos de mejoramiento; por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores

**Castillo A. (2009) Lima – Perú Tesis: "Sistema de control interno: instrumento para la efectividad de las municipalidades".** Presentada para optar el grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo el autor propone al sistema de control interno como el instrumento para que las municipalidades logren sus metas, objetivos y misión institucional. Se considera al control interno como parte de la gestión y por tanto como herramienta facilitadora de todo lo que tienen que hacer las municipalidades para tener el apoyo ciudadano.

**Chávez M. (2009) Lima - Perú Tesis: "Control interno y su incidencia en las emergencias viales del PROVIAS nacional".** Presentada para optar el Grado de Maestro en Auditoría Integral en la

Universidad Nacional Federico Villarreal. La autora considera que el control interno previo, simultáneo y posterior; en el marco interno como externo, son verdaderos facilitadores para que la entidad PROVIAS cumpla la misión asignada por el Estado.

**Campos Guevara César (2003) Lima Perú, Tesis: “Los procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución presupuestal de una institución del Estado”.** Indica que la mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las instituciones maximizar su rendimiento.

Nos menciona que el sistema de control interno debe estar orientado hacia la aplicación de la optimización del tiempo, y la organización de la información, como parte de las estrategias del control interno, para así cumplir con las metas y los objetivos.

La implementación de control interno junto con el establecimiento de políticas, debe ayudar al cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa. La implementación de un control interno debe lograr que los recursos se usen eficientemente y centrarse en las áreas de mayor importancia<sup>2</sup>.

**Rojas, W. (2008). En su tesis:** “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de ciencias económica. Sostiene:

---

<sup>2</sup> **Garrido, B. (2011). En su tesis denominada:** “Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”. Tesis pregrado Universidad de los Andes. República Boliviana de Venezuela.

Que el control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

A la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia hizo necesario que los miembros de los consejos de administración asumiera de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia se originan problemas de comunicación y diversidad e expectativas, la cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones<sup>3</sup>.

**Vega, J. (2009).** En su tesis “Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y

---

<sup>3</sup>**Ochoa, C (2011).**En su tesis “Importancia del control interno en inventarios”. Tesis de pregrado Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009”.Tesis de grado.

Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados. Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

Las empresas deben preocuparse en reforzar el talento humano, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Son pocas las empresas las que se preocupan en reforzar el talento humano y capacitar al personal.

**Elorreaga, G. (2008, pag 120-121).** En su libro titulado. “La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial” Perú. Vol.2. Refiere:

El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia se originan problemas de comunicación y diversidad e expectativas, la cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones.

**Vega, J. (2009).** En su tesis “Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009”.Tesis de grado.

Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados. Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

Las empresas deben preocuparse en reforzar el talento humano, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Son pocas las empresas las que se preocupan en reforzar el talento humano y capacitar al personal.

**Elorreaga, G. (2008, pag 120-121).** En su libro titulado. “La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial” Perú. Vol.2. Refiere:

El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia se originan problemas de comunicación y diversidad e expectativas, la cual da origen a problemas dentro de las empresas.

Las autoridades de una empresa deben tener claro los conceptos básicos de control interno para así poder informar y comunicar a las demás áreas y lograr la efectividad de sus operaciones.

**Vega, J. (2009).** En su tesis “Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009”.Tesis de grado.

Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados. Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

Las empresas deben preocuparse en reforzar el talento humano, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Son pocas las empresas las que se preocupan en reforzar el talento humano y capacitar al personal.

**Effio, F. (2011 pag 90-91).** En su libro. “Manual de auditoría tributaria: planeamiento, ejecución, informe, caso práctico integral”. PerúV.1. Nos expresa:

Es el plan de organizaciones entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinadores que tienen por objetivo obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición y compra. Esta cuenta registra los aumentos las disminuciones de las operaciones de mercancía, al contado, a crédito o con garantía documental, las cuales constituye en el objetivo o giro principal de la entidad, registradas a precio de costo de adquisición.

Aunque el control interno va ligado, generalmente a la actividad de auditoría externa e interna, existen muchas empresas que al no tener que someterse a la actividad de auditoría no contemplan con relevancia del control interno al servicio de la gestión. Por ello independientemente de que constituye una herramienta básica al servicio de la auditoría, destacando su relevancia de cara al control de gestión. El control interno constituye una disciplina integradora al servicio de la dirección constituyendo su propósito la implementación de instrumentos, técnicas y medidas útiles y relevantes para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización y que coadyuven a proporcionar a la dirección la convicción objetiva de que su actuación empresarial es acertada, eficaz y eficiente<sup>4</sup>.

## 2.2. Marco Conceptual

En esta sección se desarrolla el significado preciso según el contexto, a los conceptos, expresiones y variables involucradas en el presente estudio.

a) **Ambiente de Control:** Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y a los valores éticos.

b) **Actividad de control:** Se refiere a la acción que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Las mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, es decir, se constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

---

<sup>4</sup>Carbajal, A. (2013 pág. 50-52). En su libro "Herramienta integrada y control de riesgos" Perú. Vol. 1.



**c) Acto Administrativo:** Toda declaración de carácter general o particular emitida por funcionarios de acuerdo con las formalidades y requisitos en la ley y por los órganos de la administración pública.

**Committe of sponsoring Organizations (COSO):** El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accounts (IMA). e) Control Previo: Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos, materiales y humanos. f) Control de Asistencia y Permanencia: El control de Asistencia y Permanencia es el proceso mediante el cual se regula la asistencia y permanencia de los funcionarios y servidores en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada laboral y horarios establecidos. g) Cultura de Control: Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos. h) Informe COSO: El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno. i) Indicador: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso. j) Modelo COSO: Es una herramienta de auditoría que permite evaluar los controles internos de las organizaciones. Su importancia se debe a su uso como modelo para la optimización de sus labores.

## **2.3. Teorías**

### **2.3.1. Teorías del sistema de control interno**

De acuerdo con el Informe COSO (1992), el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados

mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan la definición algunos conceptos fundamentales: El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos

financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica. Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Según Aldave & Meniz (2005), coincidente con la Contraloría General de la República (2004), explican que Control Interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la

escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno:

1. Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios;
2. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
3. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
6. Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno;
8. Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;

10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;

11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;

12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Por otro lado, según Cepeda (1996), el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por los siguientes órganos: La Contraloría General de la República, como ente técnico rector; Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

Según la CGR (2006), el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente

Interpretando a la CGR (2006), el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

Analizando a la CGR (2006), se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con

carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

Interpretando a Osorio (2005), el control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

1. Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
2. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos
3. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
4. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
5. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales

6. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Interpretando al IAI-España (2004), el control eficaz es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por:

1. El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa

2. La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales

3. Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad

4. Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno

5. Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y



modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional

6. El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC).

7. Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

#### **AMBIENTE DE CONTROL:**

Según el Informe COSO el componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende: Filosofía de la Dirección, Integridad y los valores éticos, Administración estratégica, Estructura organizacional, Administración de recursos humanos, Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidades, Órgano de Control Institucional. La calidad del ambiente de control es el resultado

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

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

Según el Informe COSO el componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso

continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo.

#### **ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL:**

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

funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:**

Según el Informe COSO se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

### **SUPERVISIÓN:**

Según el Informe COSO el sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y

evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

### **2.3.2. Teoría del control administrativo**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial<sup>5</sup>.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las

---

<sup>5</sup> Autor: Derkra College (28-01-2010)

operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño. Además incluiremos el estudio de 3 casos práctico que presenta la empresa "Bikesports C.A." en sus departamentos de administración, finanzas y mercadeo.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" <sup>6</sup>

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición"<sup>7</sup>.

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

---

<sup>6</sup>Stoner (1996)

<sup>7</sup> Melinkoff (1990),



El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

### **2.3.3. Teoría clásica de la organización según Max Weber**

La organización de los negocios privados y del estado dentro del capitalismo tienen componentes muy importantes que constituía la metodología utilizada por este componente era el de los tipos ideales

Para Weber “tipo ideal” era la constitución conceptual en la que sus elementos vienen de la realidad. Intensificando al extremo ciertos elementos, el tipo ideal lleva a un esquema que por ello aparece libre de contradicción. Max Weber trata diferentes formas de autoridad o dominación como “tipos ideales” Por otra parte la organización

burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación.

Según Weber poder significar “la probabilidad de imponer su propia voluntad, dentro de una relación social aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa sociedad”

Por dominación se entiende “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos”. Toda dominación según Weber “procura despertar y fomentar la creencia en su legitimidad” Los tres tipos puros de dominación legítima son: de carácter racional, tradicional y carismático. A la dominación legal o racional corresponde, justamente, la administración burocrática”.

Como la teoría de Weber es burocrática, debemos tomar en cuenta sus características, las cuales son: que tiene continuidad y no es pasajera, opera de acuerdo con reglas y normas, las actividades regulares se distribuyen de modo fijo como deberes oficiales, existen áreas de competencia delimitadas específicamente, la organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados, tiene carácter racional, existe una estructura jerárquica

Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor. Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración algunas de las características de la administración de iniciativa incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las

tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información

Los principios en esta teoría son los siguientes:

Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación: Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal. División del trabajo entre directivos y operarios:

Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la

planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbre. La clave del éxito está en compartir las Miopias organizacionales. Se basa en cuatro principios, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplaza las viejas prácticas empíricas., selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyen a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por si mismos, esfuerzo cooperativo a los principios de la administración científica, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como el trabajador. La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

#### **2.3.4. Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing.**

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son

dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas: Acumulación de recursos, racionalización del uso de los recursos, continuación del crecimiento, racionalización del uso de los recursos en expansión.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

1. Ambiente general: es el macro ambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes: condiciones tecnológicas, condiciones

legales, condiciones políticas, condiciones económicas, condiciones demográficas, condiciones ecológicas, Condiciones culturales.

**2.** Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por: Proveedores de entrada, clientes o usuarios, competidores, entidades reguladoras

Cuando una empresa escoge su producto o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización establece su dominio, o por lo menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber: Nivel institucional o nivel estratégico, nivel intermedio, nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no

existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.

Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.

## **2.4. Sistema De Control Interno (SCI)**

### **Marco Conceptual**

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

Andrade E. Simón, en su libro Planificación de Desarrollo Pág. 120, 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.

El Estudio Caballero Bustamante, en su Informativo Auditoría, cuando habla del control interno indica que a partir de la segunda mitad del siglo pasado el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría. 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:

1. Definición de objetivos;
2. Organización adecuada;
3. Comunicaciones internas ágiles;
4. Procedimientos efectivos y
5. Personal idóneo.

### **Normas Técnicas Del Sistema De Control Interno (SCI)**

Las normas a tener en cuenta para evaluar las actividades de ejecución presupuestal, entre otras son las siguientes:

Constitución política del Estado

Ley General de Educación

Ley orgánica del Ministerio de Educación

Ley de creación de las Universidades Públicas

Plan estratégico del Ministerio de Educación

Plan Operativo de las Universidades del Ministerio de Educación

Ley de Gestión Presupuestaria del estado- Ley 27209

Ley de Presupuesto del Sector Público

Ley organiza del sistema nacional de control y de la contraloría general de República-

Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público- Resolución de Contraloría No. 072-98-CG; ampliatorias y modificatorias.

Normas Internacionales de Auditoría- NIAS.

Normas de Auditoría Gubernamental- NAGUS.

Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público- NIC-SP

Plan Contable Gubernamental

Otras normas relacionadas

### **Actividades del SCI.**

El Estudio Caballero Bustamante, en su Informativo Auditoría, indica que los sistemas de control interno pueden ser examinados tanto por un auditor independiente como por el auditor 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:

1. Validar, es decir, cerciorarse de la validez de los datos contables, contrastándolos con otros elementos que los comprueben;
2. Verificar la suficiencia, o sea, cerciorarse de que se disponga de todos los datos con que debe contarse;
3. 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.

### **Evaluación del SCI**

El Estudio Caballero Bustamante, en su Informativo Auditoría, 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.

1. 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 Redacción del cuestionario;

2. Ámbito de cobertura;

3. Diferencias entre cuestionario general y por áreas;

4. Tabulación y análisis de la información obtenida;

5. Valoración del control interno; e,

6. 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.

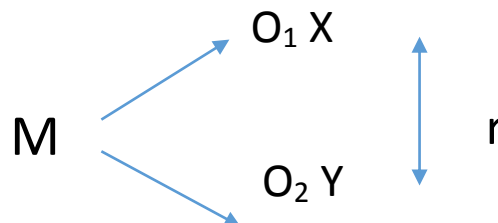
La evaluación de un sistema de control se realiza comparando los hechos realizados con los estándares. Los estándares son los mecanismos de control que forman parte de un Sistema de Control.

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.

## **2.5. Marco Metodológico**

### **1. Diseño de contrastación de hipótesis**

La presente investigación presenta el diseño correlacional:



Donde M es la muestra poblacional, O<sub>1</sub> y O<sub>2</sub> son las mediciones realizadas se observan en la variable independiente y dependiente y r es la relación existente entre ambas variables

## **2. Población y Muestra**

### **2.1. Población**

La población está conformada por las autoridades, trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

**TABLA 01**

***PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN EL ESTUDIO***

<b>PERSONAL</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>%</b>
<b>Funcionarios</b>	12	13
<b>Servidores</b>	78	87
<b>TOTAL</b>	90	100

Fuente: Elaboración propia

## **2.2. Muestra**

Se tomó el 50% de la Población en estudio. La muestra es constituida por las autoridades de la Municipalidad Distrital de Monsefú, los trabajadores que laboran en las diversas oficinas al año 2012

### **Técnica de Selección de la Muestra.**

Se utilizara el muestreo, estratificado donde se selecciona la muestra en función a los intereses y objetivos de la Investigación.

#### **2.5.1. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Revisión documental:** Se ha utilizado para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias, presupuestos, estados financieros y presupuestarios relacionados con la ejecución y el control de los recursos.

**Entrevistas:** Esta técnica se aplicó para obtener datos de parte de autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Monsefú para determinar cómo se desarrollan la ejecución presupuestal de las Municipalidades de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo

de investigación de parte de los trabajadores y Usuarios de la Municipalidad.

**Técnicas:** En relación a la investigación se tendrán en cuenta las técnicas según detalle:

Técnicas de Análisis de datos: Se han aplicado las siguientes técnicas:

1. Análisis documental
2. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
3. Conciliación de datos
4. Indagación
5. Rastreo

#### **2.5.2. Técnicas de procesamiento de datos.**

El trabajo de investigación ha procesado los datos conseguido de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

1. Ordenamiento y clasificación
2. Registro manual
3. Proceso computarizado con Excel
4. Proceso computarizado con SPSS

#### **2.5.3. Métodos y procedimientos para recolección de datos**

Se aplicara las encuestas relacionadas, el que permitirá como instrumento de evaluación, y podemos identificar en las formulaciones,



valoraciones que acción se cumplen con los responsables, lo cual nos permitió identificar los aspectos positivos y negativos asociados al mejoramiento de la Municipalidad. consolidando el cuadro de las fortalezas y debilidades, también relacionado a mejorar el buen manejo del uso de los procesos de ejecución presupuestal, de manera que se reflexione sobre el particular y se tome las medidas correctivas para fomentar, optimizar o eliminar que impida un clima que favorezca el logro de los objetivos de la Institución;

Asimismo nos permitirá reformular estrategias de trabajo para el buen desarrollo institucional.

#### **2.5.4. Análisis estadístico de datos**

Los datos obtenidos fueron tratados a nivel bioestadísticos, de modo descriptivo a través de tablas estadísticas y de medidas de tendencia central y de dispersión, además a nivel inferencial se adoptó una prueba de hipótesis no paramétrica, basada en la prueba de Chi-Cuadrada

Los resultados arrojados por la aplicación del instrumento de medición, se tuvo análisis para resultado arrojado, evidenciando la interpretación de los mismos la necesidad de diseñar estrategias como herramienta para fomentar el crecimiento y desarrollo de la Institución.

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **3.1. Presentación de Resultados**

Habiendo realizado el análisis de los documentos se presenta y analizan los resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados. En este sentido, se analizaron los documentos de gestión y normas internas, se realizó la aplicación de la encuesta a los funcionarios y servidores para obtener la percepción de en cuanto al control interno, asimismo se realizó la identificación de las debilidades y fortalezas con la participación del personal de la Municipalidad Distrital de Monsefú y finalmente se realizó la propuesta de normas internas, procedimientos y registros en general relacionados al cumplimiento del Sistema de Control Interno que deben implementarse y/o modificarse, cuyos resultados se reflejan en las tablas de este capítulo y para el análisis respectivos empleó estadística descriptiva e inferencial, conforme a los métodos estipulados en la metodología.

#### **3.1.1. Normas internas de control y documentos de gestión implementados en la Municipalidad Distrital de Monsefú**

En la Tabla 02, se muestra la identificación de las normas y documentos de gestión relacionados a los componentes del sistema de control interno aplicables a la ejecución de las actividades de las áreas de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

Considerando que las normas de control interno para el sector público exigen que la entidad pública, elabore, implemente, normas y procedimientos que contribuyan al ordenamiento, ya la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente y al cumplimiento de las normas nacionales que le son aplicables, se han obtenido los resultados de la emisión de normas internas de control en actividades de la MDM, los cuales se muestran en la Tabla 02 de esta sección, del cual, se puede

apreciar, que las Normas internas y procedimientos implementadas relacionados a los componentes del control interno suman 50, de los cuales, el 31.0% (20) están implementadas. De las implementadas, corresponden un 8% (5) para las normas de ambiente de control; el 3% (2) para las normas de evaluación de riesgos; el 9.0% (6) para las normas de actividades de control gerencial; el 8.0% (5) para las normas de comunicación e información; el 3.0% (2) para las normas de supervisión. Mientras que el rubro no implementadas alcanzan un 69.0% (30), de los cuales, se aprecia una relación de 5.0% (2), 11%(5), 13.0% (14),6.0% (9),4.0% y de 30% (13) para los mismas normas citadas. En consecuencia la MDM, del total 50 indicadores, alcanza una eficacia de 20(31.0%) y no implementadas 30 (69%), en cuanto a implementación de normas y procedimientos internos de control interno.

**TABLA 02**

***NORMAS INTERNAS DE CONTROL IMPLEMENTADAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU***

NORMAS DE CONTROL INTERNO		NORMAS DE LA MDM		TOTAL
		IMPLEMENTADAS	NO IMPLEMENTADAS	
<b>Normas del Ambiente de Control</b>	Frecuencia	5	2	7
	% Columna	71	29	-
	% Total	8	5	13
<b>Normas de Evaluación de Riesgos</b>	Frecuencia	2	5	7
	% Columna	28	72	-
	% Total	3	11	14
<b>Normas de Actividades de Control Gerencial</b>	Frecuencia	6	6	12
	% Columna	50	50	-
	% Total	9	14	23
<b>Normas de Comunicación e Información</b>	Frecuencia	5	4	9
	% Columna	56	44	-
	% Total	8	9	17
<b>Normas de Supervisión</b>	Frecuencia	2	13	15
	% Columna	13	87	-
	% Total	3	30	33
<b>Total</b>	Frecuencia	20	30	50
	% Columna	10	100	-
	% Total	31	69	100

Fuente: Elaboración propia.

**3.1.2. Percepción de los componentes del control interno del sistema de control interno de la Municipalidad Distrital de Monsefú.**

En la Tabla 03, se muestra la identificación de los componentes, factores e indicadores del sistema de control interno aplicables a las actividades y operaciones de la Subgerencia de Personal y Bienestar

Social, estos factores resultan de la aplicación de la encuesta de control interno de 92 preguntas a los funcionarios y servidores. El cuestionario aplicado corresponde a las normas del control interno para el sector público, establecido por la Contraloría General de la República en el Perú, mediante la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG.

**TABLA 03**

***RESULTADO DE EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN DE TRABAJADORES RESPECTO ALAS NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LA MDM.***

COMPONENTES	RESPUESTA					Población	Resultado		CALIFICACIÓN CUALITATIVA
	MI	I	N	S	MS		Media	DS	
Ambiente de control	1.32	7.41	5.81	2.68	0.78	18	2.90	0.87	Neutral
Evaluación de riesgos	0.31	9.48	5.11	1.92	1.18	18	2.63	0.69	Insatisfactorio
Actividades de control gerencial	0.78	6.45	6.11	3.52	1.14	18	2.86	0.74	Insatisfactorio
Información y comunicación	0.82	6.51	6.92	3.14	0.61	18	2.82	0.78	Neutral
Supervisión	1.92	9.00	3.90	2.91	0.27	18	2.54	0.89	Insatisfactorio
<b>Percepción de desarrollo de la MDM</b>						<b>18</b>	<b>2.72</b>	<b>0.79</b>	<b>Insatisfactorio</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la Tabla 03 ,muestran el análisis descriptivo y cualitativo de la percepción de los funcionarios y servidores respecto de las normas del control interno, del cual se aprecia una media general de 2.72 con una calificación de INSATISFACTORIO para la Municipalidad Distrital de Monsefú, y respecto de las normas de control interno evaluadas, para *ambiente de control* se aprecia una media de 2.90 con una calificación cualitativa de *NEUTRAL*; para *evaluación de riesgos*, la media es de 2.63 con una calificación cualitativa de *INSATISFACTORIO*, mientras que para *actividades de control gerencial* ,se observa una media de 2.86 con una calificación cualitativa de *INSATISFACTORIO*,

para *información y comunicación*, la media es de 2.82 con una calificación de *NEUTRAL* y, para las actividades de *Supervisión*, se tiene una media de 2.54 que corresponde a una calificación cualitativa de *MUY INSATISFACTORIO*, por lo tanto, siendo el promedio de la media de todos los componentes del control interno 2.72, la calificación cualitativa evaluadas para la MDM, arroja una calificación cualitativa de *INSATISFACTORIO*, es decir, que esta Municipalidad se encuentra por debajo de la media.

### **3.1.3. Identificación de debilidades y fortalezas de la Municipalidad Distrital de Monsefú.**

La identificación de las debilidades y fortalezas de la MDM, fue producto de análisis de respuestas de cada una de las preguntas de la encuesta, aquellas respuestas de muy deficiente y deficiente corresponden a debilidades y los muy favorables y favorables corresponden a fortalezas, posteriormente estos resultados se verificaron con entrevistas a los funcionarios y servidores responsables de la MDM, y en un Foco Grup con los funcionarios y servidores, de esta forma se determinaron las debilidades y fortalezas, los mismos que se pueden apreciar en la Tabla 04.

**TABLA 04**

**DEBILIDADES Y FORTALEZAS POR COMPONENTE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU.**

COMPONENTES DE CONTROL INTERNO		ANÁLISIS DE ACTIVIDADES		TOTAL
		DEBILIDADES	FORTALEZAS	
Relacionados al Ambiente de Control	Frecuencia	19	11	30
	% Columna	26.39	47.8	31.57
	% Total	20.00	11.57	31.57
Relacionados a la Evaluación de Riesgos	Frecuencia	12	2	14
	% Columna	16.67	8.69	14.74
	% Total	12.63	2.11	14.74
Relacionados a las Actividades de Control Gerencial	Frecuencia	12	2	14
	% Columna	16.67	8.69	14.74
	% Total	12.63	2.11	14.74
Relacionados a la Información y Comunicación	Frecuencia	21	8	29
	% Columna	29.16	35.00	30.53
	% Total	22.11	8.42	30.53
Relacionados a las Actividades de Supervisión	Frecuencia	8	0	8
	% Columna	11.11	0	8.42
	% Total	8.42	0	8.42
<b>Total</b>	Frecuencia	72	23	95
	% Columna	100	100	100
	% Total	75.78	24.22	100

Fuente: Elaboración propia resumen del Anexo 04

En la Tabla 04, se verifica los resultados de las debilidades y fortalezas de la MDM, apreciándose que del total de 95 indicadores las debilidades llegan a un 72 (75.78%), mientras que las fortalezas alcanzan a 23 (24.22%), con respecto a las eficacias de los componentes, se aprecia una relación de: 31.57%,14.74%, 14.74% ,30.53% y 8.42% para los componentes de Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, y Supervisión respectivamente, destacando el Componente Ambiente de Control con 31.57% de normas y/o procedimientos implementados.



#### **3.1.4. Normas y procedimientos de control interno propuestos a implementaren el marco del sistema de control interno, en la Municipalidad Distrital de Monsefú.**

Existiendo deficiencias en la implementación de normas, confirmadas con la percepción de los funcionarios y servidores en la encuesta de control interno y a la identificación de debilidades y fortalezas, se ha determinado la propuesta de las normas y procedimientos de control interno que sirvan como base para lograr mayor eficacia y eficiencia en las actividades y funciones de la MDM, las mismas que se demuestran en la Tabla 05, y cuyo resumen se puede ver en la Tabla 05.

**TABLA 05**

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS A IMPLEMENTAR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU**

N°	COMPONENTE	NORMA	DESCRIPCIÓN
1	AMBIENTE DE CONTROL	Filosofía de la Dirección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de charlas de capacitación para el personal de la MDM sobre el Sistema del Control Interno.</li> <li>2. Código de ética de la función Pública.</li> <li>3. Normas aplicables a la Dirección.</li> <li>4. Normas aplicables al control interno</li> <li>5. Comunicación efectiva de la información actualizada y de los instrumentos de gestión</li> </ol>
		Integridad y valores	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Registro de mecanismos de protección utilizados a favor del personal que denuncien incumplimientos del Código de Ética.</li> <li>7. Programa de concientización de los valores y de ética de la función pública.</li> <li>8. Registros de difusión del Código de Ética.</li> <li>9. Registro de campañas educativas sobre las sanciones para el personal que tenga prácticas contrarias a los principios establecidos en el Código de Ética.</li> </ol>
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	Administración Estratégica	<input type="checkbox"/> Implementar registro del Plan de Desarrollo Institucional Aprobado <input type="checkbox"/> Elaborar plan operativo de la SPBS con metas para realizar el seguimiento correspondiente
		Administración de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Registro actualizado de datos del personal de la Entidad, que permita la toma de decisiones. <input type="checkbox"/> Programa de entrenamiento y capacitación según el perfil profesional y el puesto de trabajo, para todo el personal. <input type="checkbox"/> Procedimientos para medir competencias básicas, genéricas y técnicas. <input type="checkbox"/> Registro de evaluación de desempeño del personal. <input type="checkbox"/> Implementar programas de incentivos para motivación del personal de la MDM.
		Planeamiento de Administración de Riesgos	<input type="checkbox"/> -Formato de clasificación de riesgos <input type="checkbox"/> -Evaluación permanente de riesgos <input type="checkbox"/> Políticas, lineamientos de Administración de riesgos. <input type="checkbox"/> Conformación de un comité de riesgos. <input type="checkbox"/> Formato para inventario de riesgos <input type="checkbox"/> Formato para la identificación de riesgos <input type="checkbox"/> Formato de matriz de riesgos <input type="checkbox"/> Formato de registro de riesgos <input type="checkbox"/> Información y comunicación adecuada de riesgo mediante la evaluación periódica de riesgos.

3	<b>ACTIVIDAD DE CONTROL GERENCIAL</b>	Procedimientos de Autorización y Aprobación	<input type="checkbox"/> Aprobación del MAPRO o documento equivalente de la MDM. <input type="checkbox"/> implementación de procedimientos de contratos de proyectos.
			<input type="checkbox"/> Implementación de procedimientos de inducción al personal que labora en el área. <input type="checkbox"/> Procedimientos de Información y liquidación de cargas sociales. <input type="checkbox"/> Procedimientos de control e información de tareas de proyectos.
		Controles sobre el Acceso a los Recursos y Archivos	<input type="checkbox"/> Procedimiento de custodia de bienes y recursos del área. <input type="checkbox"/> Procedimiento de determinación de los niveles de responsabilidad sobre bienes y recursos. <input type="checkbox"/> Procedimiento de autorización de uso de bienes, así como la responsabilidad de los trabajadores. <input type="checkbox"/> Sistema de información de los expedientes y documentos administrativos del área.
		Verificaciones y Conciliaciones	<input type="checkbox"/> Procedimientos y mecanismos de verificación y conciliaciones de procesos y documentos con áreas relacionadas.
		Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	<input type="checkbox"/> Mapa de procesos para la identificación de documentación o registro asociados a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. <input type="checkbox"/> Diagrama de procesos y subprocesos, para la descripción de las actividades de los procesos del área. <input type="checkbox"/> Ficha de documentación de procesos, para la descripción de las características de los procesos del área. <input type="checkbox"/> Tablas de controles de procesos y subprocesos, de activos fijos, administración de recursos humanos, administración de tesorería, adquisición de bienes, y administración de obras, para definir las actividades de control por proceso <input type="checkbox"/> Diagrama de procesos diversos
		Controles para las tecnologías de la Información y comunicaciones	<input type="checkbox"/> Documento de gestión que involucre a las tecnologías de la información (TI), o Gobierno de la TI, que estén alineadas a la estrategia de la TI, las áreas, objetivos y metas de la oficina, y responsabilidades claras <input type="checkbox"/> Comité de Revisión y Actualización de toda la información que se cuelga en la página web de la entidad correspondiente a la oficina
4	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Funciones y Características de la Información	<input type="checkbox"/> Implementar un procedimiento o documento que defina el tipo de información, características y frecuencia generada por cada Unidad Orgánica de la Entidad

		Desarrollo de Políticas de Calidad	<input type="checkbox"/> Coordinar con la oficina de calidad la gestión de los procesos de generación de datos que incluyan medidas de calidad. <input type="checkbox"/> Desarrollo de evaluación periódica de las políticas y los procesos de la oficina
5	SUPERVISION	Actividades de Prevención y Monitoreo: Prevención y monitoreo	<input type="checkbox"/> Seguimiento continuo de evaluaciones puntuales, verificación de cumplimientos efectivos de las medidas correctivas y mejoras, verificación del correcto funcionamiento de los controles de documentos de la oficina
		Seguimiento de Resultados	<input type="checkbox"/> Evaluación de resultados presupuestales de eficiencia y eficacia <input type="checkbox"/> Implementar formato para el registro de deficiencias, <input type="checkbox"/> Registro de capacitación, registro de recomendaciones de las autoevaluaciones, evaluaciones independientes, y mejoras a efectuar.
			<input type="checkbox"/> Implementar Plan de mejoramiento.
			<input type="checkbox"/> Implementar registros de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas y registros de seguimiento de recomendaciones de auditoría.
		Compromiso de Mejoramiento	<input type="checkbox"/> Implementar registro de la medición de la efectividad de los controles en los procesos y los resultados de gestión
			<input type="checkbox"/> Implementar tabla de autoevaluación de gestión, que indique registro de indicadores de gestión de los planes y programas de los procesos, registro de logros de los resultados en cada proceso, registro de reporte de causas y desviaciones,
			<input type="checkbox"/> Implementar registro de recomendaciones y sugerencias que contribuyan a su mejoramiento y optimización.

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 06**

***PROPUESTA DE NORMAS Y/O PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS POR COMPONENTE DE CONTROL INTERNO A IMPLEMENTAR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFÚ.***

<b>COMPONENTES DE CONTROL INTERNO</b>	<b>NORMAS Y/O PROCEDIMIENTOS</b>	<b>%</b>
Relacionados al Ambiente de Control	16	29.09
Relacionados a la Evaluación de Riesgos	9	16.36
Relacionados a las Actividades de Control	17	30.9
Relacionados a la Comunicación e Información	4	7.29
Relacionados a las Actividades de Supervisión	9	16.36
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, Resumen de la Tabla 06.

En la Tabla 06, se puede apreciar la propuesta de normas y/o procedimientos a implementar por componente del control interno en la Municipalidad Distrital de Monsefú, y que son aplicables a las operaciones y actividades de la MDM. En este sentido, de un total de 55 norma y/o procedimientos, se tiene un relación de 29.09%(16), 16.37%(9), 30.91%(17), 7.29%(4), 16.36% (9) para los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión respectivamente. El componente que destaca es actividades de control gerencial con 30.91%(17) procedimientos de control interno a ser implementados en la Municipalidad Distrital de Monsefú.

**TABLA 07**

***DATOS DE LA EMISIÓN DE NORMAS INTERNAS DE CONTROL EN LAS ACTIVIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU.***

NORMAS		COMPONENTES					TOTAL
		AC	ER	ACG	IC	S	
Implementadas	Frecuencia	5	2	6	5	2	20
	% Comp.	71.0%	28.0%	50.0%	56.0%	13.0%	31.0%
	% Total	8.0%	3.0%	9.0%	8.0%	3.0%	31.0%
No Implementadas	Frecuencia	2	5	6	4	13	30
	% Comp.	29.0%	72.0%	50.0%	44.0%	87.0%	69.0%
	% Total	5.0%	11.0%	14.0%	9.0%	30.0%	69.0%
Total	Frecuencia	7	7	12	9	15	50
	% Comp.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%
	% Total	13.0%	14.0%	23.0%	17.0%	33.0%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 07, se muestra el análisis descriptivo, del cual, se aprecia EL GRUPO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS IMPLEMENTADOS con 20 (31%) de 50 Normas internas y procedimientos implementados relacionados a los componente del control interno, de los cuales, el 8% corresponden al ambiente de control; 3.% a evaluación de riesgos; 9.0% en actividades de control gerencial; 8.0% en comunicación e información; y, 3 3.0% en supervisión; en éste primer GRUPO, destaca, *actividades de control gerencial CON 9% e AMBIENTE DE CONTROL e Información y comunicación con 10.0%*) de normas y procedimientos implementados y grupo de normas no IMPLEMENTADAS representan 30 (69%) de 50, de este grupo corresponde un 5.%, 11.%, 14.%, 9.0% y 20.% para los componentes mencionados .En general, todos los componentes de control interno implementados están el orden del 20 (31%) y las normas no implementados están alrededor del 30 (69%),de estos datos deducimos, que la MDM ,alcanza una eficacia de 31.% en cuanto a implementación de normas y procedimientos internos de control interno.

**TABLA 08**

**ANALISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS POR NORMA DE CONTROL INTERNO, EN LAS ACTIVIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU.**

NORMAS		COMPONENTES					TOTAL
		AC	ER	ACG	IC	S	
<b>FORTALEZAS (Implementadas)</b>	Frecuencia	10	2	3	7	2	24
	% Comp	33.33	16.66%	25.0%	22.6%	0.0%	25.0%
	% Total	10.53	2.11%	3.15%	7.6%	2.10%	25.0%
<b>DEBILIDADES (No Implementadas)</b>	Frecuencia	20	10	9	24	8	71
	% Comp	66.67%	83.34%	75.0%	77.40%	80.0%	75.0%
	% Total	21.05%	10.53%	9.47%	26.01%	8.42%	75.0%
<b>TOTAL</b>	Frecuencia	30	12	12	31	10	95
	% Comp	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% Total	31.5%	12.6%	12.6%	33.7%	10.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8, se muestra el análisis descriptivo de los indicadores implementados de la MDM, notándose 95 indicadores previstos, de las cuales 20 (25.0%) corresponden a FORTALEZAS, destacando el componente ambiente de control con 11 (10.53%) de 30 previstas para este componente, mientras que 75 (75.0%) muestran DEBILIDADES, constituyendo el componente información y comunicación con mayores debilidades de 20 (25.0%). En consecuencia podemos deducir una eficacia (Fortalezas) de 25.0% en los procedimientos de control interno. Asimismo los títulos de las tablas se muestran muy separados es decir, se ven con mucho espacio entre palabras.

**TABLA 09**

***PROPUESTA DE NORMAS Y ACTIVIDADES A SER IMPLEMENTADOS DENTRO DEL MARCO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU.***

NORMAS		COMPONENTES					TOTAL
		AC	ER	ACG	IC	S	
Implementadas	Frecuencia	5	2	6	5	2	20
	% Comp	24.5%	18%	26%	56%	18%	31.0%
	% Total	6.7%	2.67%	8%	6.7%	2.66%	31.0%
No Implementadas	Frecuencia	16	9	17	4	9	55
	% Comp	76.0%	82%	74%	44%	82%	69.0%
	% Total	25.0%	12%	22.67%	5.3%	12%	69.0%
TOTAL	Frecuencia	21	11	23	9	11	75
	% Comp	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% Total	28.0%	14.67%	30.67%	12%	14.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 09, se muestra los análisis descriptivos así como la inferencial, De la tabla 12, se desprenden los resultados de la PROPUESTA de documentos, normas y procedimientos de control interno a ser implementados en la MDM, de tabla mencionada se desprende, de 75 indicadores, registran 20 (31.0%) indicadores implementados, destacando el componente, Información y Comunicación con 6 (56.%) de 9 previstos para este componente. Sin embargo, se verifica que 55 (75.0%) aún no están implementados, por lo tanto se proponen su implementación.

### **3.1.5. Prueba de la Hipótesis General**

Para la contrastación y demostración de la hipótesis general y poder llegar a una conclusión parcial, respecto a: “El nivel de evaluación de las normas internas de control, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la MDM”, se analizaron los resultados del



nivel de implementación de las normas internas, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores, la identificación de las debilidades y fortalezas dela MDM, los mismos que fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial.

**TABLA 10**

***RELACIÓN DEL NIVEL DE EVALUACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO Y LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE LOS CCI DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFU.***

NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE LOS CCI		EVALUACIÓN DE NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA MDM									TOTAL
		DEB	FOR	NI	NNI	MI	I	N	S	MS	
Ambiente de Control	Frecuencia	18.00	11.00	6.00	2.00	1.23	5.29	5.92	2.71	0.85	53.00
	% de COMP	34.0%	20.8%	11.3%	3.8%	2.3%	10.0%	11.2%	5.1%	1.6%	100.0%
	% del Total	7.8%	4.7%	2.6%	0.9%	0.5%	2.3%	2.6%	1.2%	0.4%	22.8%
Evaluación de Riesgos	Frecuencia	11.00	0.00	1.00	5.00	0.00	9.23	4.93	1.83	0.00	33.00
	% de COMP	33.3%	0.0%	3.0%	15.2%	0.0%	28.0%	14.9%	5.5%	0.0%	100.00%
	% del Total	4.7%	0.0%	0.4%	2.2%	0.0%	4.0%	2.1%	0.8%	0.0%	14.20%
Actividades de Control Gerencial	Frecuencia	11.00	3.00	6.00	8.00	0.62	6.36	5.98	3.04	0.00	44.00
	% de COMP	25.0%	6.8%	13.6%	18.2%	1.4%	14.5%	13.6%	6.9%	0.0%	100.0%
	% del Total	4.7%	1.3%	2.6%	3.4%	0.3%	2.7%	2.6%	1.3%	0.0%	19.0%
Información y Comunicación	Frecuencia	24.00	7.00	6.00	6.00	0.66	6.23	6.21	2.64	0.26	59.00
	% de COMP	40.7%	11.9%	10.2%	10.2%	1.1%	10.6%	10.5%	4.5%	0.4%	100.0%
	% del Total	10.3%	3.0%	2.6%	2.6%	0.3%	2.7%	2.7%	1.1%	0.1%	25.4%
supervisión	Frecuencia	7.00	0.00	3.00	17.00	1.78	8.00	3.78	2.44	0.00	43.00
	% de COMP	16.3%	0.0%	7.0%	39.5%	4.1%	18.6%	8.8%	5.7%	0.0%	100.0%
	% del Total	3.0%	0.0%	1.3%	7.3%	0.8%	3.4%	1.6%	1.1%	0.0%	18.5%
TOTAL	Frecuencia	71.00	21.00	22.00	38.00	4.29	35.11	26.82	12.66	1.11	232
	% de COMP	30.6%	9.1%	9.5%	16.4%	1.8%	15.1%	11.6%	5.5%	0.5%	100.0%
	% del Total	30.6%	9.1%	9.5%	16.4%	1.8%	15.1%	11.6%	5.5%	0.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10, se muestra el análisis descriptivo del cual se desprenden los resultados de la relación del nivel de evaluación de las normas de control interno y los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno, notándose 232 indicadores previstos, en donde el nivel de implementación de normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces y por ende sus actividades no son efectivas.

## 1. Discusión de Resultados

En el presente trabajo de investigación se establecieron cuatro **objetivos** específicos, relacionados a la MDM, los mismos, que están orientados a: a) conocer, el estado de la emisión de normas internas de control y gestión; b) determinar el nivel de desarrollo de los componentes del control interno que conforma el sistema de control interno; c) determinar los resultados del análisis de debilidades y fortalezas; y ,d) proponer las acciones de implementación y/o modificación de normas internas, procedimientos, registros en general relacionados al cumplimiento del sistema de Control Interno, de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

Otro aspecto que es necesario abordar en este capítulo es en relación a la **validez interna**, de los instrumentos utilizados en la presente tesis, y son los siguientes: a) cuestionario de verificación de normas, y b) encuesta de percepción. En ambos casos, los ítems o factores, fueron contruidos en base a las Normas de Control aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, aprobado con Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG; en este contexto, la validación fue realizado por juicio de expertos, aplicando el estadístico de alfa de Crombach, con valor calculado de

0.871 ,y 0.882 respectivamente, que resultan superiores al valor de alfa ( $\alpha=0.60$ ).Por lo tanto, se puede afirmar que los instrumentos aplicados en el estudio resultan confiables.(Ver tabla 11)

**TABLA 11**

**ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN Y CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DE NORMAS**

CUESTIONARIO	ALFA DE CROMBACH	Nº DE ELEMENTOS
Cuestionario de Verificación de Normas	0.871	54
Encuesta de Percepción	0.882	92

Fuente: Elaboración propia

La **metodología** empleada en la presente tesis, se siguió los siguientes pasos: a) construcción de los instrumentos encuesta de percepción y cuestionario de verificación de normas; b) validación de los instrumentos descritos; c) realización de prueba piloto de los instrumentos; d) ejecución y desarrollo del estudio, aplicando los instrumentos a la población de estudio a fin de obtener la percepción de los sujetos; y, e) análisis de datos. En cuanto a la utilización de los métodos, de acuerdo a la naturaleza de las variables cualitativas de la presente tesis,

**Se encontraron ciertas limitaciones** en la realización de la tesis, primero fue de orden económico; segundo acceso a la información, y a que hay escasa información sobre el problema planteado, pese a las dificultades se pudo conseguir la información relevante para lograr el estudio; y tercero el compromiso de la población en estudio, para empezar la tesis, fue necesario sensibilizar en lineamientos de control, para recién acceder a la intervención y la percepción por medio de los instrumentos, la aplicación del Instrumento fue realizado en reuniones

con los servidores de la Municipalidad en estudio, lo cual permitió obtener información de los participantes.

Los **resultados** del estudio reportados nos indican, para el **primer objetivo e hipótesis**, en relación al estado de emisión de normas internas de control y gestión, resulta de 50 normas de los cuales, todos los componentes de control interno implementados están en el orden de 20 (31.0%) y las normas no implementadas están alrededor de 30 (69.0%), el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística, el cual fue evaluado con una V de Cramer = 0.434 que corresponde una estimación moderada, de lo que se concluye que: *El nivel de implementación de las normas internas de control que regulan la gestión de la MDM, son insuficientes.* En cuanto al **segundo objetivo e hipótesis**, la percepción de los funcionarios y servidores en cuanto al desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado por la MDM, reporta una media de 2.72, el que califica de **Insatisfactorio** y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, el cual fue evaluado con una V de Cramer = 0.164, que corresponde a una estimación muy baja, es decir que: *El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de los funcionarios y servidores de la MDM se muestra insatisfactorios, en el marco del sistema de control interno;* **tercer objetivo e hipótesis**, del total de 95 indicadores previstos, de las cuales 23 (24.21%) corresponden a FORTALEZAS, mientras que 72 (75.78%) muestran DEBILIDADES, el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, el cual fue evaluado con una V de Cramer = 0.314, que corresponde a una estimación baja, es decir que: *El análisis de debilidades y fortalezas de control interno muestra mayores debilidades que afectan la gestión de las actividades de la MDM.* En cuanto al **cuarto objetivo e hipótesis** de la propuesta de normas y procedimientos de control interno a ser implementados en la MDM, de un total de 75 indicadores, registran 20 (31.0%) indicadores implementados, sin embargo, se verifica que 30(69.0%) aún no están

implementados, y el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: *Se ha identificado y se propone las normas y procedimientos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno, en la MDM;* por lo tanto la propuesta de normas establecido en la Tabla 05 es adecuado. **Finalmente en la hipótesis general** de la relación en cuanto al nivel de evaluación de las normas de control interno y los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno de la MDM, de un total de 232 indicadores, en donde el nivel de implementación de normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son 30.6%, el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: *El nivel de evaluación de las normas de control interno, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la MDM.*

Finalmente se concluye que los resultados de la presente tesis se afirma, que en las actividades y funciones de la MDM tiene deficiencias tanto en la emisión como en la implementación de normas, documentos de gestión, lo que se corrobora con la evaluación de las debilidades y fortalezas, el grado de implementación de las normas y procedimientos de control interno en general de los cinco componentes es de “INSATISFACTORIO”, desde la percepción de los funcionarios y servidores de la MDM, que está dentro del rango de inaceptable, analizando sus fortalezas y debilidades en la aplicación de los procedimientos de control interno en las actividades y funciones de la MDM, se mantiene un 75% de debilidades, así como en la implementación de normas de control interno tiene un 69% del total de los cinco componentes de control interno por lo mismo, es necesario que se implementen normas y procedimientos de control interno que permita a la MDM mejorar la gestión de sus actividades, y sobre este aspecto el COSO(2008) sostiene, que los administradores tienen la responsabilidad de delinear y aplicar cinco componentes de control interno, para alcanzar

los tres objetivos del control interno, dado que el grado de desarrollo de los componentes de control interno es de “*insatisfactorio*” en la MDM, del que se destaca Evaluación de Riesgos y Actividades de Control Gerencial, sin embargo se aprecia mayor deficiencia en el quinto componente “Supervisión”, por la cantidad de normas que están pendientes de implementación, observándose desconocimiento del tema por los funcionarios y servidores en general, al respecto, la Ley de Control Interno N° 28716, que en su Artículo 10°, inc. e) señala, refiriéndose a las normas del sistema de control interno, estos constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación/regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras, y en el inc. d) establece la obligación de los titulares de la entidad, “A emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, las que deben ser concordantes con la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de la República”. Sin embargo es factible impulsar y priorizar la implementación de los componentes de control interno con mayor deficiencia, hasta lograr la implementación del SCI, tal como está establecido y aprobado en la “Guía para la implementación de ISCI de las Entidades del Estado”, con Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, y lograrlos objetivos de control. Afirmación que se relaciona con la tesis realizado por Crisologo, Marleni Flor. 2013 – Lima, Perú, sobre “*Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas–Ancash*”, En donde concluye que “Hace necesario que la gerencia municipal, diseñe y aplique los instrumentos de control y gestión para la evaluación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna, para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos”.

En cuanto al componente, “Evaluación de Riesgos”, se ha detectado que el personal directivo y servidor tiene deficiencias en la implementación del *planeamiento de la administración de riesgos, identificación de los riesgos y respuesta al riesgo* debido a que no se implementen acciones de prevención, control previo efectivo, es importante que las autoridades y funcionarios de la MDM, capaciten a los trabajadores en la implementación de esta norma, por cuanto, las políticas, identificación, evaluación y control de riesgos son fundamentales para prevenir la ocurrencia de errores, omisiones, despilfarros, fraudes y acciones antiéticas en general y fundamentalmente permiten establecer procedimientos de control preventivo, que toda entidad debe implementar en todas sus actividades, afirmación que se corrobora en lo establecido por el COSO (2004) *gestión de riesgos*. “*El riesgo administrado para el Gerente es realmente las amenazas y consecuencias de considerar los diferentes factores de riesgo*. El riesgo absoluto es el término que engloba las amenazas y consecuencias sin considerar los controles que están presentes y operando.

En cuanto al componente, “Actividades de Control Gerencial”, se ha detectado que el personal directivo y servidor de la MDM tiene deficiencias en la implementación de los Procedimientos de autorización y aprobación, controles sobre el acceso a los recursos y archivos ,controles para las tecnologías de la información y comunicaciones según los resultados reflejados en este componente debido a que no se implementan políticas de control que se traduzcan en un conjunto de procedimientos que aseguren que se estén llevando acabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos, dado que estos procedimientos son un conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico delas tareas requeridas, para cumplir con las actividades y procesos de la MDM, ya que son fundamentales y tienen el propósito de posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptarlos



riesgos identificados que pueden afectar al logro de los objetivos de la MDM, es por ello que las actividades de control gerencial deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la Municipalidad.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

1. La Municipalidad Distrital de Monsefú en cuanto al nivel de evaluación de las normas de control interno y a los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: *El nivel de evaluación de las normas de control interno ,está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la MDM,* en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.
2. La Municipalidad Distrital de Monsefú en relación al estado de implementación de normas internas de control ,resulta de 50 normas de los cuales, todos los componentes de control interno implementados están el orden de 20 (31.0%)y las normas no implementados están alrededor del 30(69.0%),el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística, los cual demuestra y concluye que: *El nivel de implementación de las normas de control interno que regulan la gestión de la MDM ,son insuficientes.*
3. La Municipalidad Distrital de Monsefú, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.72 lo que califica de grado “INSATISFACTORIO”, y el resultado del análisis Inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: *El nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la MDM, se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno.*

- 4 .La Municipalidad Distrital de Monsefú, del análisis de debilidades y fortalezas sobre los procedimientos de control interno de la Oficina, del total de 95 indicadores, las debilidades identificadas son 75 (75.0%), las fortalezas 20 (25.0%), y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística; por lo tanto, *El análisis de debilidades y fortalezas de control interno, muestra mayores debilidades que afectan la gestión de las actividades de la MDM.*
5. La Tabla 10 propuesta de normas internas, procedimientos y registros en general a ser implementados en la MDM, de 75 indicadores, registran 20 (31.0%) indicadores implementados, se tiene pendientes de implementación un promedio de 55 (69.0%), entre normas y procedimientos de control interno, se establece significancia estadística, es decir que: *Se ha identificado y se propone las normas y procedimientos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno que optimicen sus actividades y funciones, en la MDM..*

## **4.2.Recomendaciones**

1. Que las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Monsefú, implementen las acciones y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las normas del Sistema de Control Interno para el Sector Público, establecido en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG.
2. Las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Monsefú deberán implementar y continuar con la evaluación del sistema de control interno, a fin de mejorar sus deficiencias y mejorar continuamente sus normas de control interno aplicables, a las actividades y funciones de la Oficina de personal y sus áreas, según la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, y la Guía de implementación aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, ya que es un instrumento que guía el proceso de implementación del Sistema de Control Interno.
3. Que el Alcalde y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Monsefú, dispongan realizar charlas de sensibilización al personal en cuanto a la implementación y aplicación de los procedimientos de control interno en todos sus componentes, que haga eficiente sus funciones y les permita cumplir con sus objetivos, establecidos en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG.
4. Se recomienda que el titular de la entidad conforme un comité de evaluación de riesgos, para implementar acciones de prevención para lograr mayor eficacia en el cumplimiento de las normas de control interno.
5. En Base a la propuesta de los procedimientos de control interno y documentos de gestión detallados en la Tabla 05 de la presente tesis, se sugiere elaborar el Plan de Trabajo para las diversas áreas de la Municipalidad.

# **CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Andrade E., Simon (1999) Planificación de desarrollo. Lima Editorial Rhodas.
2. Caballero Romero Alejandro, "criterios operativos y practicas sobre investigación científica" 3° ed. Lima.
3. Carbajal A. (2013 Pag.50-52) "Herramienta integrada y control de riesgo" Perú V.1
4. Constitución Política del Estado. 2013.
5. Elogerreaga,G (2008). La importancia universal del control interno contable, administrativos, en el sistema empresarial.
6. Effio, F (2011 Pag. 90-91) "Manual de Auditoria tributaria: Planeamiento, ejecución, informe, caso práctico integral" Perú Vol. 1.
7. Hernández, Roberto y otros (2010). Metodología de la Investigación Científica. Quinta edición.
8. Jaime M Deza Rivasplata-Sabino Muñoz Ledesma, "Metodología de la Investigación Científica" 3° Ed. Lima 2010.
9. Ley de Control Interno de las entidades del Estado LEY N° 28716.  
NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO: Resolución de contraloría n° 072-2000-CG.
10. Marcelo M. Gómez "Introducción a la Metodología de la Investigación Científica".
11. PERU: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. Ley N° 29951 Del Presupuesto del Sector Publico para el 2013.
12. Betancourt, E. (Mayo de2006). Biblioteca. udo.edu.ve. Recuperado el 20 de Julio de 2014,deBiblioteca.udo.edu.ve:

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/444/1/TESIS-658.151\\_B592b\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/444/1/TESIS-658.151_B592b_01.pdf)

13. Carmona Gonzales, C. (2007).Gestión Integral de Riesgos en las Organizaciones.
14. Coopers& Lybrand. (1997).Los Nuevos Conceptos del Control Interno – Informe COSO (Committeeof sponsoring organizations of the treadway commission).Ediciones Diaz Santos S.A.
15. CrisologoLlallihuaman,M.F.(2013).repositorioacademico.usmp.edu.pe.Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de repositorio academico.usmp.edu.pe: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/639/3/crisologo\\_mf.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/639/3/crisologo_mf.pdf)
16. El Peruano. (18 de Abril de 2006).El Peruano, págs.1-3.
17. Garrido Oballos, B.G. (Julio de 2011).pcc.faces.ula.ve. Recuperado el 20 de Octubre de2014,depcc.faces.ula.ve:  
  
<http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Betty%20G.%20Garrido/TESIS.pdf>
18. Informe COSO II (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission). (2004). "Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado, Técnicas de Aplicación".
19. Junta de Decanos del Colegio de Contadores Públicos del Perú. (2004). "Manual de Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento". NIA. 315. Moquegua.
20. Ley N° 27785. (23 de Julio de 2002). "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General dela República".
21. Ley N° 27972. (s.f.). "Ley Orgánica de Municipalidades".
22. Ley N° 28716. (18 de Abril de 2006). "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado". Mayta Huiza, D.A. (2010). "Grado de implementación del sistema



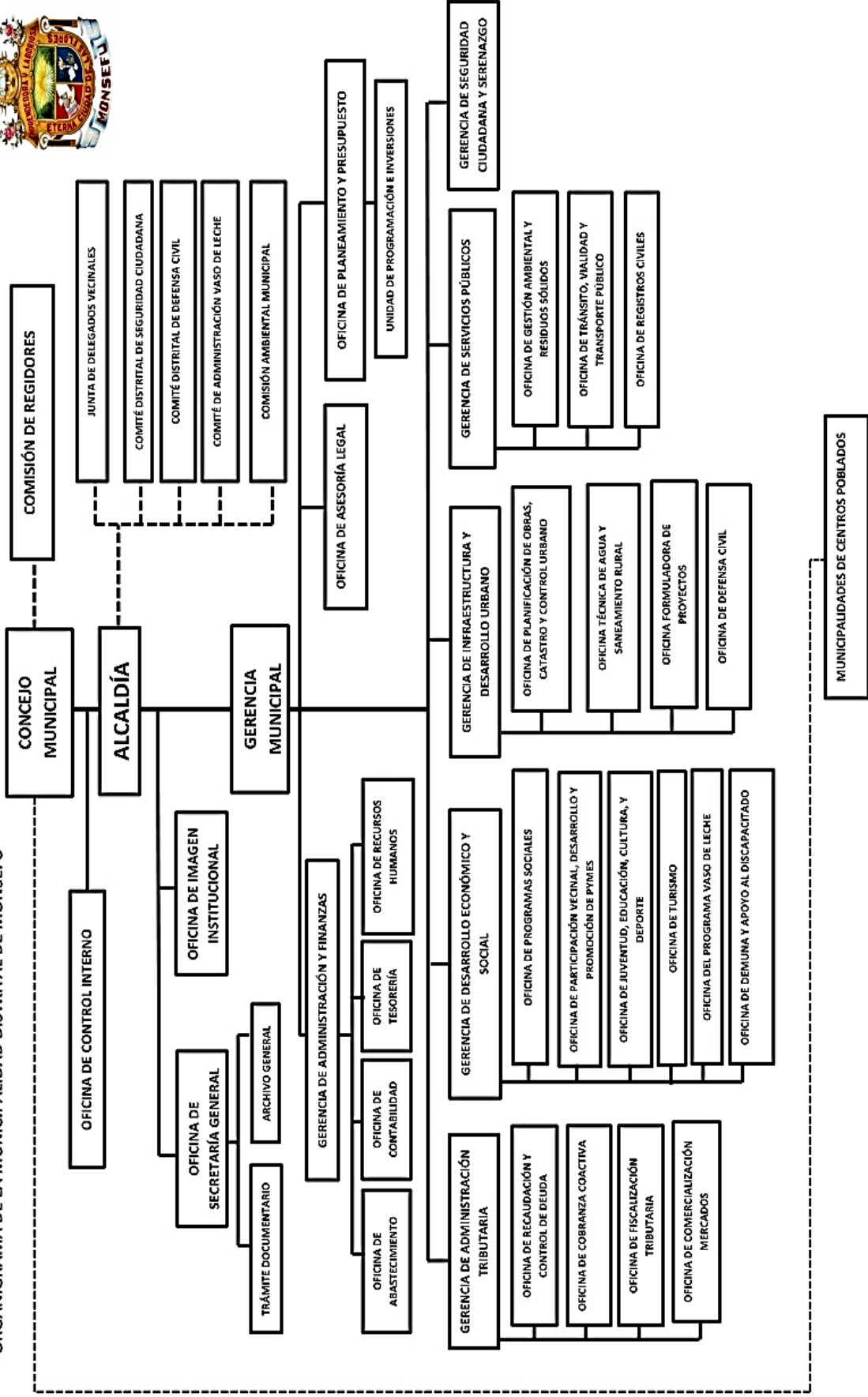
de control interno, influyen en el logro de objetivos y metas de la universidad José Carlos Mariátegui". Moquegua, Mariscal Nieto, Perú.

23. Mayta Huiza,D.A., &Vargas, S.(2012). "Grado de implementación del sistema de control interno que influyen en las operaciones académicas y administrativas de la Universidad José Carlos Mariátegui". Moquegua.
24. Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG. (03 de Noviembre de 2006)."Normas de Control Interno". Lima.
25. Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG. (2008). "Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado". Lima.
26. Vargas, S. (2012)."Diagnóstico del Sistema de Control Interno en el INS". Lima.
27. Zarpan Alegría, D. J. (03 de Diciembre de 2013). Tesis.usat.edu.pe. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, deTesis.usat.edu.pe: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/198/1/TL\\_Zarpan\\_Alegria\\_DianaJabeth.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/198/1/TL_Zarpan_Alegria_DianaJabeth.pdf)

# **ANEXOS**

# ANEXO N° 01

## ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFÚ



MUNICIPALIDADES DE CENTROS POBLADOS

## ANEXO N° 02

### VERIFICACION DE NORMAS APLICABLES A LA SUBGERENCIA DE PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL DE LA MDM

N°	APLICACIÓN DE NORMAS	VERIFICACIÓN	
		SI	NO
<b>I</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	5	2
1.1	Filosofía de la dirección		
	LEY N° 27806.-Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	1	
1.2	Integridad y valores Éticos		
	Ley 27815. Ley del Código de Ética del Funcionario Público	1	
1.3	Administración Estratégica		
1.4	Estructura Organizacional		
	Organigrama/Ordenanza Municipal N° 013-2012	1	
1.5	Administración de los recursos humanos		
1.6	Competencia profesional		
	Ordenanza Municipal N° 005-2008-MDM aprueba el (CAP)	1	
	R.Alcaldía N° 425-2008-A/ Aprueba el Reordenamiento de cargos		
1.7	Asignación de autoridad y responsabilidad		
	Normas y Procedimientos para la Entrega- Recepción de cargo de los servidores bajo cualquier modalidad contractual de la MDM	1	
1.8	Órgano de control Institucional		
	Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR		1
	Ley N°28716 Ley Del Control Interno de las Entidades Del Estado		1
<b>II</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	2	5
2.1	Planeamiento de la administración de riesgos	1	
	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)		1
	Plan Estratégico Institucional (PEI)		1
	Plan Operativo Institucional (POI)	1	
2.2	Identificación de los riesgos		1

N°	APLICACIÓN DE NORMAS	Verificación	
		SI	NO
2.3	Valoración de los riesgos		1
2.4	Respuesta al riesgo		1
<b>III</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
3.1	Procedimientos de autorización y aprobación		
	Texto Unico de procedimientos administrativos (TUPA)	1	
	D.Ley 20530- Régimen de Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles Prestados al Estado	1	
	D. Ley 20530-Art. 28° al 36° , 27/02/1974 (STC50-2004-al-tc12-06-2005)	1	
	Manual de Procedimientos (MAPRO). Actualizado		
3.2	Segregación de funciones		
	Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	1	
	Manual de Organización y Funciones (MOF)	1	
3.3	Evaluación costo-beneficio		1
3.4	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos		1
3.6	Evaluación de desempeño		
3.8	Documentación de procesos, actividades y tareas		1
3.9	Revisión de procesos, actividades y tareas		1
3.10	Reglamento de control de asistencia	1	
3.11	Reglamento de capacitación		1
3.12	Reglamento interno de contrataciones de personal de proyectos		1
<b>IV</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
	Funciones y características de la información		1
	Información y responsabilidad		1
	Calidad y suficiencia de la información		1
	Sistemas de información		
	"Mejoramiento e Implementación de Medios Informáticos y Tecnológicos"	1	
	Flexibilidad al cambio		
	Archivo Institucional	1	
	Directiva del Sistema Nacional de archivos	1	
	Normas de procedimientos archivísticos para municipalidades	1	

N°	APLICACIÓN DE NORMAS	VERIFICACIÓN	
		SI	NO
	Comunicación interna		1
	Comunicación externa	1	
	Canales de comunicación		
<b>V</b>	<b>SUPERVISIÓN</b>	2	13
<b>5.1</b>	<b>Actividades de Prevención y Monitoreo</b>		
	Manuales de políticas y procedimientos	1	
	Manuales de planeación		1
	Manuales administrativos	1	
	Instructivos de trabajo		1
	Especificaciones y estándares		
	Diagramas de flujo		
	Informes de registros de revisiones internas		1
	Estudios previos de evaluación del control interno		1
	Reporte de indicadores		1
	Reporte circulares y lineamientos		1
	Evaluaciones de riesgos		1
<b>5.2</b>	<b>Seguimiento de Resultados</b>		
	Matriz que Identifica fallas en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones		
	Matriz de seguimiento de operaciones de seguimiento de los planes y programas de implementación de recomendaciones		1
	Documento de Evaluación de la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la Consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general		1
	Matriz donde se identifican problemas recurrentes que necesitan atención		1
	Documento de Recomendaciones de ajustes a las operaciones		1
	Lista de las posibles acciones que permitirían subsanar las debilidades detectadas		

Fuente: Elaboración propia

N°	APLICACIÓN DE NORMAS	VERIFICACIÓN	
		SI	NO
<b>5.3</b>	<b>Compromiso de Mejoramiento</b>		
	Matriz de Seguimiento de los planes de mejoramiento de las distintas unidades orgánicas de la Entidad, como resultado de las actividades de autoevaluación		1
	Matriz de evidencias del desarrollo de las actividades de autoevaluación.		1
	Documento de evaluación independiente de la OCI sobre el grado de cumplimiento de la actividades de implementación del sistema de control interno de la Entidad		
	<b>TOTAL DE NORMAS</b>	<b>20</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO N° 03

## PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES DE LA MDM SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		DS	TOTAL	MI	I	N	S	MS
		MEDIA	CUALITATIVA							
	<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>	2.90	NEUTRAL	0.87	16	1.23	5.29	5.92	2.71	0.85
	<b>1.1 Filosofía de la Dirección</b>	3.04	INSASTISFACTORIO	0.73	16	1	3	7	4	1
1	Considera que los funcionarios propician un ambiente de confianza para trabajar fomentando el trabajo participativo y retroalimentando continuamente.	3.63	MUY SATISFACTORIO	1.15	16	0	0	8	6	2
2	Considera que conoce y comprende la misión y visión de la MDM.	3.75	MUY SATISFACTORIO	0.45	16	0	0	4	12	0
3	Los funcionarios conocen los aportes de los trabajadores y motivan las propuestas que mejoran el desarrollo de las actividades laborales.	3.00	NEUTRAL	0.73	16	0	4	8	4	0
4	Los funcionarios comunican a los trabajadores las actividades de procesos.	2.63	INSASTISFACTORIO	1.02	16	0	10	4	0	2
5	Los funcionarios proporcionan los medios y personal para el desarrollo de las labores de control.	2.50	INSASTISFACTORIO	1.03	16	4	2	8	2	0
6	Los funcionarios son receptivos y demuestran una actitud positiva a todas las comunicaciones acerca de los riesgos, incluyendo las recomendaciones de OCI.	2.75	INSASTISFACTORIO	0.45	16	0	4	12	0	0
	<b>1.2 integridad y Valores</b>	2.97	INSASTISFACTORIO	0.90	16	1	4	7	4	1
7	Los funcionarios dan un ejemplo positivo de conducta Ética.	2.38	MUY SATISFACTORIO	0.72	16	2	6	8	0	0
8	Conozco la Ley y el Código de Ética de la función Pública.	3.50	MUY SATISFACTORIO	0.73	16	0	0	10	4	2
9	Se emprenden acciones disciplinarias (sanciones) contra aquellos que muestran una conducta impropia.	2.88	NEUTRAL	0.96	16	0	8	2	6	0



10	Se comunican las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones Éticas de los trabajadores.	3.13	MUY SATISFACTORIO	1.2	16	2	2	6	4	2
	<b>1.3. Administración Estratégica</b>	2.38	MUY INSATISFACTORIO	0.89	16	2	10	3	2	1
11	Los funcionarios fomentan el control interno dando a conocer la misión y visión, objetivos estratégicos, y metas a través de reuniones y charlas.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
12	Los funcionarios formulan, implementan y evalúan las actividades contenidas en el plan operativo institucional.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
13	Los funcionarios formulan el análisis de la situación con participación de los trabajadores.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
14	Los resultados del análisis de los planes operativos están dentro de los niveles esperados.	2.75	INSATISFACTORIO	1.00	16	0	8	6	0	2
	<b>1.4. Estructura Organizacional</b>	3.00	NEUTRAL	0.88	16	1	5	6	3	1
15	La estructura organizacional en concordancia con la misión, objetivos y actividades, responde a la realidad.	2.50	INSATISFACTORIO	0.73	16	0	10	4	2	0
16	Conozco los instrumentos de gestión ROF, MOF, CAP, PAP y otras normas que regulan las actividades de los trabajadores.	3.63	MUY INSATISFACTORIO	0.72	16	0	0	8	6	2
17	La MDM cuenta con el ROF, MOF, CAP, PAP, debidamente actualizados.	2.88	NEUTRAL	1.20	16	2	4	6	2	2
	<b>1.4. Administración de los Recursos Humanos</b>	2.41	MUY INSATISFACTORIO	1.19	16	3	8	4	0	2
18	La MDM cuenta con procedimientos para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, programa de bienestar social y evaluación de personal.	2.38	MUY INSATISFACTORIO	1.15	16	2	10	2	0	2
19	conozco que existe suficiente personal para el desarrollo de las actividades.	2.63	INSATISFACTORIO	1.02	16	0	10	4	0	2

20	La MDM tiene un plan anual de formación y capacitación de personal.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	1.34	16	6	4	4	0	2
21	La escala remunerativa es acorde con las funciones y responsabilidades asignadas.	2.38	MUY INSATISFACTORIO	1.26	16	4	6	4	0	2
	<b>1.5. Competencia Profesional</b>	2.88	NEUTRAL	0.71	16	1	4	8	3	0
22	Los funcionarios son conocedores de la importancia de la implementación del control interno.	2.38	MUY INSATISFACTORIO	0.89	16	2	8	4	2	0
23	Los servidores incluyéndose usted son conocedores de la importancia de la implementación del control interno.	3.13	SATISFACTORIO	0.62	16	0	2	10	4	0
24	Conozco el perfil de los cargos, y las competencias previstas en el CAP.	3.13	SATISFACTORIO	0.62	16	0	2	10	4	0
	<b>1.6. Asignación de Autoridad y Responsabilidad</b>	3.04	NEUTRAL	0.86	16	1	3	6	4	1
25	La línea de autoridad y responsabilidad están claramente definidas en el ROF y MOF.	3.38	SATISFACTORIO	0.89	16	0	2	8	4	2
26	El ROF y MOF son revisados periódicamente y actualizado.	2.13	MUY INSATISFACTORIO	0.81	16	4	6	6	0	0
27	Conozco mis responsabilidades y actúo de acuerdo a mis funciones.	3.63	MUY INSATISFACTORIO	0.89	16	0	2	4	8	2
	<b>1.7. Órgano de Control institucional</b>	2.63	INSATISFACTORIO	0.79	16	1	6	7	2	0
28	El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario y también por el OCI, en concordancia con sus planes y programas anuales.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
29	El OCI evalúa y verifica los aspectos administrativos de uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución presupuestal, en relación a las metas y resultados obtenidos.	2.50	INSATISFACTORIO	0.89	16	2	6	6	2	0

	<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	2.53	INSATISFACTORIO	0.69	16	0.00	9.23	4.93	1.83	0.00
30	La Institución ha implementado un Plan de Administración de Riesgos.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
31	Los funcionarios han difundido la metodología para identificar riesgos.	2.50	INSATISFACTORIO	0.73	16	0	10	4	2	0
32	Están identificados los riesgos por cada proceso y objetivo.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
33	Conozco la clasificación de los riesgos que podría presentarse en la ejecución de actividades.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
34	Se lleva un registro de riesgos en las oficinas incluido la suya.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	0.68	16	0	14	0	2	0
35	Se cuantifican los impactos de los riesgos en las oficinas incluida la suya.	2.50	INSATISFACTORIO	0.73	16	0	10	4	2	0
6	Conozco la metodología cualitativa para realizar el análisis de los riesgos.	2.38	MUY INSATISFACTORIO	0.72	16	0	12	2	2	0
37	Conozco la metodología para realizar la probabilidad e impacto de los riesgos.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
38	Conozco la metodología para dar respuesta a los riesgos.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
39	La Entidad ha implementado un plan de acciones para enfrentar los riesgos evaluados.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
40	La Entidad ha dado los lineamientos para hacer el seguimiento periódico de los riesgos.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	0.45	16	0	12	4	0	0
	<b>III. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>	2.76	INSATISFACTORIO	0.74	16	0.62	6.36	5.98	3.04	0
41	Los procedimientos de autorización y aprobación de los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales y directivas aprobadas.	2.13	MUY INSATISFACTORIO	0.34	16	0	14	2	0	0
42	Los procedimientos de autorización y aprobación de los procesos, actividades y tareas son comunicadas a los responsables.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0

43	Las funciones están establecidos en el ROF/MOF, y me han comunicado.	2.75	INSATISFACTORIO	0.86	16	0	8	4	4	0
44	Están identificados los activos expuestos a riesgos como robo, uso no autorizado, con medidas de seguridad.	2.25	MUY INSATISFACTORIO	1.00	16	4	6	4	2	0
45	Conozco los indicadores de desempeño de los procesos de mi oficina.	2.75	INSATISFACTORIO	1.00	16	2	4	6	4	0
46	La Entidad cuenta con procedimientos de rendiciones de cuenta y conozco mis responsabilidades.	3.13	SATISFACTORIO	0.62	16	0	2	10	4	0
47	Conozco los procesos que involucran a mi oficina y el roles que me corresponden.	2.88	NEUTRAL	0.62	16	0	4	10	2	0
48	Tengo conocimiento que los procesos de mi oficina se revisan periódicamente.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
49	Existe políticas y procedimientos para la administración de los sistemas de información.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
50	Existe restricción al acceso de la Oficina de Computo, procesamiento de datos y redes.	3.13	SATISFACTORIO	0.81	16	0	4	6	6	0
51	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.	3.38	SATISFACTORIO	0.72	16	0	2	6	8	0
52	Los perfiles de los usuarios se han creado de acuerdo con las funciones de los trabajadores.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
53	Los programas informáticos cuentan con licencia y autorizaciones de uso.	2.75	INSATISFACTORIO	1.24	16	4	2	4	6	0
54	La Entidad cuenta con un servicio de soporte técnico para las tecnologías de la información y comunicación (TIC).	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
	<b>IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	2.79	NEUTRAL	0.78	16	0.66	6.23	6.21	2.64	0.26
55	Tengo conocimiento que está definido el tipo de información para la toma de decisiones.	2.88	NEUTRAL	0.62	16	0	4	10	2	0

56	Los Funcionarios y responsables seleccionan, analizan, evalúan y sintetizan la información externa e interna para la toma de decisiones.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
57	Los funcionarios han identificado las necesidades de información de las oficinas.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
58	Los funcionarios para el cumplimiento de sus funciones cuentan con políticas y procedimientos.	2.63	INSATISFACTORIO	0.72	16	0	8	6	2	0
59	Conozco los flujos de comunicación de los procesos de mi Oficina.	3.00	NEUTRAL	0.73	16	0	4	8	4	0
60	En la Entidad se desarrolla una política de calidad que establezca las obligaciones de los trabajadores para asegurar la calidad de los datos.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
61	En la Entidad se desarrolla un proceso que evalúa la calidad de la información disponible.	2.75	INSATISFACTORIO	0.68	16	0	6	8	2	0
62	En la Entidad se desarrolla una evaluación periódica de las políticas y los procesos.	2.38	MUY INSATISFACTORIO	0.89	16	2	8	4	2	0
63	En la Entidad existe un Plan Estratégico la Tecnología de la Información (PETI).	2.75	INSATISFACTORIO	0.86	16	0	8	4	4	0
64	Existe un diseño de control de los datos con el propósito de salvaguardar: los datos fuentes, de operaciones de proceso y salida de información procesadas por la Entidad.	2.75	INSATISFACTORIO	1.24	16	2	6	4	2	2
65	Existen normas y/o procedimientos para el uso de los sistemas de información que incluye los programas, aplicaciones y archivos electrónicos y herramientas asociadas como correo electrónico e Internet.	3.00	NEUTRAL	1.03	16	0	6	6	2	2

66	Existen normas y/o procedimientos para la asignación de cuentas de acceso, medidas de seguridad, controles de acceso a los servidores y sistemas para auditar su uso, la integridad y la seguridad de los datos y comunicaciones que se envían.	3.38	SATISFACTORIO	0.89	16	0	2	8	4	2
67	Existen normas y/o procedimientos aplicables al uso de Internet.	3.50	MUY SATISFACTORIO	0.89	16	0	2	6	6	2
68	La Entidad está integrada en un sistema único de información y se solicita opinión a los usuarios llevándose un registro de los reclamos.	3.00	NEUTRAL	0.73	16	0	4	8	4	0
	<b>4.1. FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>	2.63	INSATISFACTORIO	0.89	16	0	10	2	4	0
69	En la Entidad se revisa periódicamente los sistemas de información, y de ser necesario se rediseñan cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento, cambios en la necesidad del usuario, normas si así lo requieren (flexibilidad al cambio).	2.63	INSATISFACTORIO	0.89	16	0	10	2	4	0
	<b>4.2. ARCHIVO INSTITUCIONAL</b>	2.75	NEUTRAL	0.69	16	1	5	9	2	0
70	La Entidad cuenta con una unidad de Administración de Archivos que se encarga de la administración de la documentación que generan las Unidades Orgánicas.	3.00	NEUTRAL	0.73	16	0	4	8	4	0
71	La Unidad de Administración de Archivos, realiza sus funciones de acuerdo a políticas y procedimientos para su preservación y conservación.	2.88	NEUTRAL	0.62	16	0	4	10	2	0
72	La Unidad de Administración de Archivo, cuenta con locales adecuados, estantería metálica, equipo contra incendios, protección contra inundaciones, y tienen cuidado en el	2.38	MUY SATISFACTORIO	0.72	16	2	6	8	0	0

	manejo de los documentos.									
	<b>4.3. COMUNICACIÓN INTERNA</b>	2.38	MUY SATISFACTORIO	0.86	16	2	6	4	2	0
73	La Entidad ha elaborado y difundido documentos (Instrumentos de gestión, procedimientos, etc.) que orienten la comunicación interna.	2.50	INSATISFACTORIO	0.73	16	0	10	4	2	0
74	El personal recibe información respecto de sus responsabilidades sobre operaciones y el control de las mismas.	2.50	INSATISFACTORIO	0.73	16	0	10	4	2	0
75	Existen líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos de los trabajadores.	2.25	MUY SATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
76	La Entidad ha desarrollado y pone en práctica un Plan de Comunicación Interna.	2.13	MUY SATISFACTORIO	1.09	16	6	4	4	2	0
77	La Entidad de manera periódica informa los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas a los procesos que desarrollan las oficinas incluido la suya.	2.50	INSATISFACTORIO	0.89	16	2	6	6	2	0
	<b>4.4. COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	3.19	SATISFACTORIO	0.76	16	0	2	8	5	1
78	La Entidad cuenta con una página actualizada para dar a conocer sobre la gestión institucional.	3.50	MUY SATISFACTORIO	0.73	16	0	0	10	4	2
79	El portal de transparencia se encuentra adecuadamente actualizado.	3.13	SATISFACTORIO	0.62	16	0	2	10	4	0
80	La Entidad cuenta con un adecuado procedimiento para asegurar la atención de los usuarios.	3.13	SATISFACTORIO	0.81	16	0	4	6	6	0
81	Está designado el funcionario responsable de entregar la información de acceso público.	3.25	SATISFACTORIO	1.00	16	0	4	6	4	2
82	Está designado el personal responsable de elaboración y actualización de acceso del portal de transparencia.	3.50	MUY SATISFACTORIO	0.89	16	0	2	6	6	2

83	Existen medidas de seguridad que permitan un adecuado uso y control de seguridad de la información de acceso restringido.	2.63	INSATISFACTORIO	0.50	16	0	6	10	0	0
	<b>4.5. CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	2.56	INSATISFACTORIO	0.70	16	1	6	8	1	0
84	La Entidad ha implementado políticas para establecer medios de comunicación interna y externa.	2.63	INSATISFACTORIO	0.89	16	2	4	8	2	0
85	En la MDM los funcionarios utilizan diferentes canales de comunicación entre ellas: vertical, horizontal y diagonal y Oblicua, de tal manera que la información fluya adecuadamente y ordenada.	2.50	INSATISFACTORIO	0.52	16	0	8	8	0	0
	<b>V. SUPERVISIÓN</b>	2.44	MUY SATISFACTORIO	0.89	16	1.78	8.00	3.78	2.44	0.00
	<b>5.1. Prevención y monitoreo</b>	2.38	MUY SATISFACTORIO	0.89	16	2	8	4	2	0
86	La Entidad revisa en forma oportuna los indicadores de desempeño relacionados las actividades, objetivos estratégicos y procesos, para garantizar la idoneidad y calidad de las operaciones y servicios que su oficina desarrolla.	2.38	MUY SATISFACTORIO	0.89	16	2	8	4	2	0
	<b>5.2. Seguimiento de resultados</b>	2.54	INSATISFACTORIO	0.91	16	2	6	5	3	0
87	Las deficiencias y los problemas detectados, se registran y comunican con prontitud a los funcionarios con el fin de que tomen acciones necesarias para su corrección.	2.63	INSATISFACTORIO	1.02	16	2	6	4	4	0
88	Se registran las recomendaciones y mejoras.	2.25	MUY SATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
89	En mi Oficina se realiza el seguimiento de la implementación de las mejoras recomendadas por el OCI.	2.75	INSATISFACTORIO	0.86	16	2	2	10	2	0
	<b>5.3. Compromiso de mejoramiento</b>	2.38	MUY SATISFACTORIO	0.87	16	1	10	2	3	0



90	En mi Oficina se efectúa periódicamente autoevaluaciones que permite proponer planes de mejora.	2.25	MUY SATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
91	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas.	2.25	MUY SATISFACTORIO	0.86	16	2	10	2	2	0
92	Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de control, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento.	2.63	INSATISFACTORIO	0.89	16	0	10	2	4	0

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 04

### IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA SUBGERENCIA DE PERSONAL Y BIENESTAR SOCIAL- MDM

N°	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<b>I. AMBIENTE DE CONTROL</b>	
	<b>(19)</b>	<b>(8)</b>
1	Se considera que los funcionarios no propician un ambiente de confianza para trabajar fomentando el trabajo participativo y retroalimentando continuamente.	Se considera que se conoce y comprende la misión y visión de la MDM
2	Los funcionarios no reconocen ni motivan las labores de sus trabajadores para mejorar el desarrollo de las actividades laborales.	Se conoce la Ley y el Código de Ética de la función pública.
3	Los funcionarios no comunican las decisiones de las autoridades oportunamente a los trabajadores.	Se comunican las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas de los trabajadores.
4	Los funcionarios no proporcionan los medios para que los trabajadores puedan desarrollar las labores de control.	Se conoce los instrumentos de gestión ROF, MOF, CAP, PAP, y otras normas que regulan las actividades de los trabajadores.
5	Los funcionarios no son receptivos ya que muchas veces no demuestran una actitud positiva frente a situaciones de riesgo esto incluye las recomendaciones del OCI.	Los funcionarios y servidores son conocedores de la importancia de la implementación del control interno
6	Los funcionarios en muchas oportunidades no dan un ejemplo positivo de conducta ética a sus trabajadores.	Se conocen el perfil de los cargos, y las competencias previstas en el CAP.
7	No se emprenden acciones disciplinarias (sanciones) contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia.	La línea de autoridad y responsabilidad están claramente definidas en el ROF y MOF
8	Los funcionarios no fomentan el control interno en el cual den a conocer los objetivos estratégicos, metas a través de charlas y capacitaciones constantes.	Conocen las responsabilidades y actúan de acuerdo a sus funciones
9	Los funcionarios no formulan, implementan, evalúan constantemente las actividades contenidas en el POI.	
10	Los funcionarios no toman en cuenta la participación de los trabajadores en el análisis de las diversas situaciones que pudieran encontrarse.	
11	Los resultados del análisis de los planes operativos no están dentro de los niveles esperados.	
12	La estructura organizacional de la Entidad no está en concordancia con la misión objetivos y actividades, responde a la realidad.	

13	La MDM no cuenta con el ROF, MOF, CAP, PAP, debidamente actualizados.	
14	La MDM no cuenta con procedimientos para la selección, capacitación, programa de bienestar social y una adecuada evaluación del personal.	
15	No se conoce que existe suficiente personal para el desarrollo de las actividades.	
16	En la actualidad la MDM no cuenta con un plan anual de formación por ende no existe capacitación por parte de los funcionarios hacia el personal.	
17	La escala remunerativa no está acorde a las funciones y responsabilidades se asignan al personal que labora.	
18	Los funcionarios en muchas ocasiones desconocen la importancia de la implementación del control interno.	
19	En la actualidad el ROF y MOF de la MDM no son revisados periódicamente y no están actualizados.	
	<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	
	(11)	(0)
1	La Entidad no ha implementado un plan de administración de riesgos.	
2	Los Funcionarios no han difundido la metodología que identifique los riesgos.	
3	No se ha identificado los riesgos por cada proceso ni los objetivos de las oficinas.	
4	En la actualidad el personal que labora no conoce ni identifica los riesgos que se podría presentar en la ejecución de sus actividades.	
5	No se lleva un registro que ayude a identificar los riesgos de las oficinas.	
6	No se cuantifican el impacto de los riesgos en la oficina.	
7	No se conoce una metodología que ayude realizar un análisis cualitativo de los riesgos encontrados en la oficina.	
8	No se conoce la metodología para realizar la probabilidad e impacto de los riesgos.	
9	No se conoce una metodología que dé respuesta a los riesgos.	
10	La Entidad no ha implementado un plan de acciones para enfrentar los riesgos evaluados.	
11	La Entidad no tiene los lineamientos para hacer seguimiento periódico de los riesgos encontrados.	

	<b>III. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>	
	(11)	(3)
1	Los procedimientos de autorización y aprobación de los procesos no están claramente definidos en los manuales y directivas aprobados por la autoridad.	La Entidad cuenta con procedimientos de rendiciones de cuenta y se tiene claro las responsabilidades.
2	Los procedimientos de autorización y aprobación de los procesos, actividades y tareas no son comunicadas a los responsables.	Existe restricción al acceso de la oficina de Computo, procesamiento de datos y redes.
3	Las funciones no están actualizados en el ROF/MOF, y no me han comunicado.	Los sistemas de información cuentan con controles.
4	Los activos están expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado no están identificados y no existe medidas de seguridad.	
5	Se desconoce los indicadores de desempeño de los procesos de la oficina.	
6	No se tiene claro los procesos que involucran los roles que corresponden a los trabajadores en la oficina.	
7	Falta de conocimiento en los procesos de la oficina que se revisa periódicamente	
8	No se cuenta con políticas ni procedimientos para la administración de los sistemas de información	
9	Los perfiles de los usuarios no están creados acorde a las funciones de los trabajadores es más genérico para todos.	
10	Muchos de los programas informáticos no cuentan con licencia y autorización de uso.	
11	La MDM carece de un servicio de soporte técnico para atender problemas de tecnologías de la información y comunicación (TIC)	
	<b>IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
	(24)	(7)
1	No se tiene conocimiento que está definido el tipo de información para la toma de decisiones.	Existen normas y/o procedimientos para la asignación de cuentas de acceso, medidas de seguridad, controles de acceso a los servidores y sistemas para auditar su uso, la integridad y la seguridad de los datos y comunicaciones que se envían.
2	Los Funcionarios y responsables no seleccionan, analizan, evalúan y no sintetizan la información externa e interna para la toma de decisiones.	Existen normas y/o procedimientos aplicables al uso de Internet.
3	Los funcionarios no han identificado las necesidades de información de las oficinas.	La Entidad cuenta con una página actualizada para dar a conocer sobre la gestión institucional.

4	Los funcionarios para el cumplimiento de sus funciones no cuentan con políticas y procedimientos.	El portal de transparencia se encuentra adecuadamente actualizado.
5	No se conocen los flujos de comunicación de los procesos de la Oficina.	La Entidad cuenta con un adecuado procedimiento para asegurar la atención de los usuarios.
6	En la Entidad no se desarrolla una política de calidad que establezca las obligaciones de los trabajadores para asegurar la calidad de los datos.	Está designado el funcionario responsable de entregar la información de acceso público.
7	En la Entidad no se desarrolla un proceso que evalúa la calidad de la información disponible.	Está designado el personal responsable de elaboración actualización de acceso del portal de transparencia.
8	La Entidad no desarrolla una evaluación periódica de las políticas ni de los procesos.	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 05



### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFÚ

*"Recuperando el Liderazgo con Seguridad, Limpieza y Obras"*



DENOMINACIÓN DEL CARGO:

JEFE DE OFICINA

JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

#### Funciones Específicas:

- Formular los lineamientos de política y acciones de manejo del potencial humano, en concordancia con los objetivos de la Municipalidad Distrital.
- Ejecutar y dirigir los procesos técnicos y actividades de Escalafón y Control, Remuneraciones y Liquidaciones, Capacitación y de Bienestar Social.
- Supervisar la correcta aplicación de la normatividad legal vigente referida a la administración del recurso humano.
- Dirigir el proceso técnico de evaluación de personal.
- Dirigir la formulación del proyecto del Presupuesto Analítico de Personal (PAP).
- Formular los lineamientos de la política de capacitación tecnológica y administrativa.
- Supervisar el programa del servicio social para el personal de la Municipalidad Distrital.
- Conducir la formulación del Plan Operativo de la Oficina de Recursos Humanos y de la elaboración de los informes de evaluación trimestral.
- Elaborar, contratos de servicios personales de acuerdo a lo dispuesto en la normatividad legal vigente, sobre la materia.
- Elaborar informes técnicos solicitados por la Gerencia Municipal.
- Proponer a la Gerencia Municipal, acciones de capacitación, promoción, ascenso, transferencia, destaque, reasignación o cese, así como proponer o aplicar, según sea el caso, estímulos o sanciones disciplinarias a su personal.
- Velar por la conservación, mantenimiento y control del movimiento físico de los equipos asignados a su Oficina.
- Las demás funciones que le sean asignadas por el Gerente Municipal y/o Alcalde.

#### Línea de Autoridad:

- ✓ Depende directamente del Gerente Municipal.
- ✓ Tiene mando directo sobre todo el personal de la Oficina de Recursos Humanos.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFÚ

Luis Roldán Flores  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFÚ

Rolando P. C.  
Luis Roldán Flores  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL



