



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR  
PÚBLICO**

**CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA  
OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION  
REGIONAL DE SALUD JUNIN 2016**

AUTORA:

**BACH. JHANETT JESICA ESPINOZA HINOJOSA**

ASESOR:

**MGTR. CPC GABRIEL JORGE REYES PIZARRO**

LIMA - PERÚ

2017

**JURADO Y ASESOR DE TESIS**

**PRESIDENTE:** -----  
DR(A). ERLINDA ROSARIO RODRIGUEZ CRIBILLEROS

**SECRETARIO:** -----  
MGTR. DONATO CASTILLO GOMERO

**MIEMBRO:** -----  
MGTR. VICTOR ARMIJO GARCIA

**ASESOR:** -----  
MGTR. C.P.C. GABRIEL JORGE REYES PIZARRO

## AGRADECIMIENTO

Dios tu infinito amor y misericordia no tiene fin, gracias por permitir que alcance un objetivo más de mi vida, por derramar bendiciones sobre mí y mi familia, agradecer de forma muy afectuosa al tutor de la UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE, quienes fueron los artífices de la culminación satisfactoria de esta tesis en la carrera que tanto me apasiona.

A mis padres quienes gracias a su apoyo incondicional logré concretar este sueño, quienes siempre mostraban preocupación por el desarrollo de esta tesis,

A mi abuelita Marcela ESPÍRITU, quien gracias a sus cuidados y enseñanzas hicieron de mis padres y de mí unas personas con muchos valores y virtudes, corrigiendo con firmeza cada error y estando siempre presente como hoy en cada logro y éxito que eh conseguido.

## **DEDICATORIA**

Mi deseo como sincero gesto es dedicar la presente tesis a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir cada etapa de mi formación profesional favorablemente, brindándome salud y fortaleza para poder superar con éxito las adversidades que se me presentaron.

A mis padres Carlos ESPINOZA y Noemí HINOJOSA, por su sacrificio y esfuerzo, quienes fueron ejemplos a seguir y con sus palabras de aliento y sus sabios consejos no permitían que decaiga en el cumplimiento de mis objetivos y metas profesionales, brindándome siempre su comprensión cariño y amor.

A mis hermanas que siempre fueron un apoyo emocional, quienes ven en mí un ejemplo a seguir, lo que hace que cada logro en mi vida sea más importante.

## **RESUMEN**

La elaboración de este informe de investigación se centra en la importancia que tiene el control interno en las instituciones públicas del interior del país ya que como es sabido la corrupción esta enquistada en muchas instituciones de las zonas más lejanas del país, ya vemos el caso de las gobernaciones de Ancash, Pasco, Tumbes sus principales autoridades hoy por hoy purgan penas de cárcel por actos de corrupción, también el control interno es una herramienta que contribuye en la mejora de la gestión de las entidades del estado. El objetivo principal de esta investigación radica Determinar de qué manera el control interno puede ser una herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, correlacional con enfoque (cualitativo), considerada como investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos sustentada por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información. Los resultados y el análisis de la investigación nos muestran que a pesar de contar con una OCI oficina de control institucional hay algunas deficiencias que de alguna forma perjudican la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín. Las conclusiones nos manifiestan que a pesar de contar con un órgano de control interno el mismo que no está siendo utilizado de manera correcta por ello las debilidades.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Herramienta, Control.

## **ABSTRACT**

The preparation of this research report focuses on the importance of internal control in public institutions in the interior of the country, as it is known that corruption is entrenched in many institutions in the most distant areas of the country, we see the case of The governorates of Ancash, Pasco, Tumbes its main authorities today imprisonment for acts of corruption, also internal control is a tool that contributes to improving the management of state entities. The main objective of this research is to determine how internal control can be a tool to optimize the management of the Junín 2016 Regional Health Authority. The research design was non-experimental, correlational with a (qualitative) approach considered As applied research, due to the practical scope, applications supported by standards and technical instruments of information collection. The results and analysis of the research show that despite having an OIC office of institutional control there are some shortcomings that in some way hurt the management of the Junín Regional Health Authority. The conclusions show that despite having an internal control body the same is not being used correctly for this reason weaknesses.

**KEYWORDS:** Management, Tool, Control.

## INDICE

JURADO EVALUADOR DE TESIS	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CONTENIDO	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. REVISION DE LA LITERATURA</b>	5
2.1. Antecedentes	5
2.1.1 Internacionales	5
2.1.2 Nacionales	7
2.2 Bases Teóricas	25
2.3 Marco conceptual	55
<b>III. METODOLOGIA</b>	56
3.1 Diseño de Investigación	56
3.2 Población y Muestra	57
3.3 Definición y Operacionalizacion de variable	57

3.4 Técnicas e Instrumentos	57
3.4.1 Técnicas	57
3.4.2 Instrumentos	58
3.5 Plan de Análisis	59
3.6 Matriz de consistencia	60
3.7 Principios éticos	61
<b>IV. RESULTADOS</b>	62
4.1 Resultado	62
Cuadro N° 1: Respecto al objetivo específico N° 1	62
4.2 Análisis y Dimensiones de resultados	103
<b>V. CONCLUSIONES</b>	107
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	108
<b>VII. APORTES COMPLEMENTARIOS</b>	109
7.1 Referencias Bibliográficas	109
7.2 Anexos	111

## **I. INTRODUCCION.**

En el presente informe titulado: CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN 2016, Recientemente, dos autoridades regionales han pasado de sus despachos a unas frías celdas. Así, la política regional no parece muy distinta de la nacional, plagada de acusaciones que abarcan a todo el aspecto político. Pero las noticias sobre los gobiernos regionales causan mayor desaliento porque la descentralización fue una de las demandas democratizadoras de fines de los años 90. La corrupción es el flagelo más grande que acosa a la administración pública, han pasado 4 gobiernos democráticos y la corrupción se ha mantenido camuflada en la administración pública a pesar que cada gobierno nuevo prometía erradicar la corrupción está por el contrario ha ganado terreno en la administración pública es esta situación la que hace requerir de manera urgente un sistema de control interno eficiente y eficaz, lamentablemente el ente rector de control en la administración publica la Contraloría General de la Republica, está haciendo un trabajo ineficiente permitiendo que la corrupción siga avanzando en la administración pública. Es por estas razones que se hace necesario un control interno eficiente y eficaz en la DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN, para llevar una buena gestión y mantener lejos los actos de corrupción.

Caracterización del problema.

El presente proyecto de investigación trata sobre algunos problemas que acontecen en la Dirección Regional de Salud de Junín en Huancayo 2016, esta es el ente Rector Regional de Salud que conduce la gestión y prestación de la atención de salud integral, para satisfacer las necesidades de la Región Junín, esta Dirección Regional de Salud entre sus principales problemas de gestión pública son los siguientes: en el área de almacén no cuenta con un espacio adecuado para guardar las medicinas bajo techo, algunas vacunas y otras medicinas que requieren estar refrigeradas no las refrigeran adecuadamente pues no se cuenta con neveras suficientes, en el área de tesorería los Recursos Directamente Recaudados son depositados 3 días después de su recaudación y queda bajo custodia del tesorero en su escritorio pues no cuentan con una caja fuerte, esta dirección cuenta con una OCI Oficina de Control Institucional, pero a pesar de ello los problemas van en aumento, distorsionando la gestión, entiéndase por gestión al hecho de administrar en otras palabras dirigir la institución, y es el OCI quien tiene que contribuir a optimizar la gestión esta tarea del OCI es muy importante pues si se mejora la administración o gestión de los bienes de la Región en este caso medicinas, hospitales, postas, centros de salud del pueblo de la Región que recibirá un óptimo servicio médico lo que garantizaría mejor salud en la población.

Es común la ausencia del Estado en las regiones. Los Gobiernos Regionales y Locales han dejado de lado las obras que impulsan el desarrollo de las regiones, como las de infraestructura o energía, para dispensar recursos sin un plan coherente y sin objetivos de largo plazo definidos. Esto se debe a la carencia de instituciones (incluyendo partidos políticos) con valores, políticas y objetivos definidos.

## Enunciado del Problema

¿De qué manera el control interno puede ser una herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016?

## Objetivo General

Determinar de qué manera el control interno puede ser una herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

## Objetivos Específicos

- a) Determinar si el control interno es una herramienta importante para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.
- b) Determinar como el sistema COSO como parte del control interno pueden contribuir en la optimización de la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.
- c) Determinar la importancia de la capacitación para el manejo del control interno como herramienta que mejora la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

## Justificación de la investigación

El presente proyecto de investigación se justifica porque muestra situaciones las cuales testifique las debilidades en cuanto a pesar de contar con OCI el Control Interno que no es eficiente y eficaz en la dirección Regional de Salud Junín en especial las áreas de almacén que son parte del sistema de abastecimiento, y del área

de tesorería estas debilidades fácilmente pueden convertirse en actos de corrupción pues estas debilidades al mantenerse mucho tiempo propician actos de corrupción, como las que han ocurrido en otras regiones, es por esto importante un trabajo eficiente y eficaz de la OCI.

Finalmente, la presente investigación servirá como línea de investigación de la carrera profesión de Contabilidad de la Universidad los Ángeles de Chimbote; es decir, a partir de esta investigación se generarán sub-proyectos de investigación por parte de los alumnos de la escuela profesional.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes.**

#### **2.1.1 Internacionales.**

(Martinez, 2005) Un sistema de control interno, está constituida por las políticas y normas formalmente dictados, los métodos y procedimientos efectivamente implantados por los recursos humanos, financieros y materiales, deben estar coordinado y dirigidos al cumplimiento de los siguientes objetivos: salvaguardar el patrimonio, garantizar la exactitud cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.

Sin embargo frecuentemente se observan que existen instituciones públicas carentes de las más sencillas normas y procedimientos de control interno en las cuales las políticas dictadas por las máximas autoridades no se cumplen o algunas veces son inaplicables por no estar actualizados.

En la Alcaldía de Maturín, se encuentra el departamento de contabilidad y bienes, el cual se encarga de registrar en forma sistemática las transacciones y operaciones que se realizan en la institución. Sin embargo se ha observado que en ese departamento la documentación necesaria para efectuar los registros contables del efectivo, no llega del departamento de tesorería de manera oportuna, lo que retrasa las actividades a cumplir, ocasionando que no se tenga la información al día, debido a que se manejan numerosas cuentas bancarias, esto se torna difícil por la falta de adiestramiento del personal encargado. En cuanto a las conciliaciones se llevan con retraso, lo que origina que no se obtengan los saldos disponibles en cada una de las cuentas corrientes, y por último los numerosos cheques que se encuentran en

tránsito, la cual ya caduco según el tiempo exigido y todavía no han sido dados de baja, esto hace que muchas conciliaciones arrojen saldos negativos.

De la situación planteada, surgió la necesidad de realizar un Análisis del proceso de control interno del efectivo a través de cuentas corrientes que manejan en el departamento de contabilidad de la Alcaldía de Maturín, con el fin de hacer recomendaciones y sugerencias para que se realicen de una mejor forma.

(García, 2007), en la tesis titulada Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia, en la república de Cuba, presentada para optar el grado de master en Administración de Empresas con mención Gestión de la Producción y los Servicios, plantea como objetivo asociar el desempeño por competencias a la gestión por procesos, a través de un plan de formación por competencias.

Concluye que, las técnicas más actualizadas en el control de gestión reservan un lugar esencial a los conceptos de actividad y de proceso. Sustenta en que, el enfoque y gestión de los procesos constituye la base para entender la organización como un sistema y superar las contradicciones interdepartamentales, permite abandonar el modelo clásico de estructura departamental que favorece la existencia de núcleos concentrados de poder y la lentitud en la reacción frente a posibles cambios; además que obliga a desarrollar el trabajo en equipo, aunando los esfuerzos entre los diferentes miembros de la organización. Agrega que, el procedimiento propuesto permite su aplicación para distintos sectores de la economía y en especial para el turismo; así como la continuidad a la investigación, dada por otros especialistas, ha demostrado la necesidad de formalizar un conjunto de criterios, tales como:

- a. Criterios y forma de operar para la selección de los procesos claves.
- b. Criterios y forma de proceder para obtener las principales relaciones entre los procesos para la creación del Mapa de procesos.
- c. Necesidad de la integración de herramientas, criterios, procedimientos y filosofías para la Mejora de los procesos.

Observa una estrecha relación de la gestión por procesos con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM, por sus siglas en ingles), el BSC, la mejora continua, las normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión.

### **2.1.2 Nacionales.**

**(Luna Vela y Cabrera Salcedo, 2016)**, en su tesis titulada “El control interno en la ejecución de gastos en el Gobierno Regional de Ucayali, Perú.” De la Universidad Privada de Pucallpa, tesis para optar el título de contador público.

Los Gobiernos Regionales tienen hoy en día la gran responsabilidad de promover el desarrollo regional, porque son las instituciones más cercanas a la población, razón por la cual conocen la realidad y la problemática existente en su jurisdicción, pues cuentan con mayor presupuesto resultado del crecimiento económico en el Perú; pero que lamentablemente no son destinados a las necesidades básicas de la población, porque la ejecución de gastos es deficiente, existe mucha traba y burocracia en cuanto a los trámites, los recursos se distribuyen en actividades no productivas, en

consecuencia existe incapacidad de gasto; entonces el Control Interno no está cumpliendo su rol de prevenir y verificar la gestión gubernamental, para la correcta y transparente utilización de los recursos.

El Control Interno debe ser efectivo e imparcial en las cuentas del Gobierno Regional para el uso y destino eficiente de los recursos; pero ocurre lo contrario, pues la mayor parte del presupuesto es destinado a proyectos donde se utiliza y se llena de cemento a cualquier monumento que no tiene significado alguno, utilizando los recursos inadecuadamente, en lugar de resolver los problemas prioritarios y satisfacer las necesidades humanas básicas, así promover el desarrollo humano y la capacitación permanente, que si pueden generar mayor desarrollo regional y local.

Entonces no hay un control adecuado, por eso es que existen malos manejos en cuanto a los recursos; ello se explica especialmente por la deficiente cantidad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población de los Gobiernos Regionales, quienes no rinden al máximo de sus capacidades y creando la imagen de las instituciones del Estado de ineficiente, burocrático y desintegrado. El Control Interno tiene que evaluar las actividades del Gobierno Regional, así promover la correcta y transparente ejecución de gastos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales; la deficiencia en la ejecución de gastos, sólo se superará generando capacidades y habilidades del personal responsable, para optimizar la calidad de servicios, haciendo más ágiles y dinámicos sus funciones, para brindar servicio de calidad y satisfacer las necesidades básicas de la población, ejecutando proyectos de inversión social de mayor urgencia.

(**Tanaka, 2011**), en su tesis de investigación: Influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del Ministerio de Salud. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

El objetivo general de la presente investigación es analizar la aplicación del PpR en la gestión financiera presupuestal del MINSA, para determinar su eficiencia y eficacia en los Programas Estratégicos Salud Materno Neonatal y Articulado Nutricional en el periodo 2005-2008. El trabajo realizado es un estudio descriptivo-explicativo, pues, en primer lugar describe el PpR, y luego expresa la relación de éste con la eficacia y eficiencia de la gestión especialmente financiero- presupuestal del MINSA, expresada mediante la calidad y pertinencia del gasto, en relación a planes institucionales y necesidades sociales. Para la realización del presente trabajo de investigación, se ha considerado como población al total de los profesionales y técnicos del MINSA, y como muestra a los profesionales y técnicos de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del MINSA.

Durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad.

La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el Programa de Administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años.

En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de

coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales.

La regulación de la ejecución del gasto público, no contribuye a una gestión por resultados, toda vez que se orienta a los procedimientos y cumplimiento de normas y leyes, mas no a resultados tangibles en beneficio de la población con mayores necesidades. No obstante, las normas existentes al respecto, en la práctica, la sociedad civil participa en forma limitada en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo a los datos obtenidos en el trabajo de campo y el análisis de los mismos, se confirma la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas en el presente trabajo, en el sentido de que cambiar las relaciones significativas mejoró los resultados en el desempeño de los programas. Esto se verifica con el cambio de la asignación presupuestal en el año 2007, para priorizar tanto la salud individual como la colectiva, con una participación superior al 80% mejorando la eficacia y la eficiencia del gasto público. Adicionalmente, la percepción de la institución sobre la eficiencia y eficacia sobre los Programas Estratégicos y su asignación presupuestal mejora sustantivamente, lo que se demuestra en el índice de correlación p-value (sig.) por la aplicación del PpR. Debe destacarse que la de mayor importancia, con relación a la eficacia, es la Priorización de los resultados y efectos en lugar de insumos y gastos, mientras que con relación a la eficiencia, es la Participación Ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control presupuestal, pues tienen los mayores coeficientes de estandarización: 0.797 y 0.634 respectivamente.

(Ñahui Niquen, 2015), en su tesis titulada: Modelo de Gestión de Abastecimiento en el Sector Público Peruano de la UNMSM, nos dice: El Modelo de Gestión, tiene por finalidad establecer a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, que permitan el cumplimiento de los fines públicos y tenga una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

Está relacionado con los sistemas administrativos, presentando las siguientes ventajas: la posibilidad de agregar la demanda y obtener mejores precios de compra, reducción de los costos administrativos de compra, reducción de los tiempos de contratación y atención de proveedores, manejo eficiente de los inventarios, fortalecimiento del buen gobierno a través de la reducción de la discrecionalidad y corrupción, y una descentralización eficiente al otorgar a los gobiernos regionales y locales la decisión de que comprar, en que cantidades y cuando.

Contar con un Modelo de Gestión, tiene como principal ventaja, la modalidad de selección por convenio marco frente a la subasta inversa y los procesos de selección clásicos; y radica en que otorga a las entidades públicas, la flexibilidad necesaria para adquirir los bienes y servicios en el momento que deseen y en las cantidades suficientes para satisfacer su necesidad actual, al no estar sujetos a cantidades previamente determinadas. Esta modalidad de selección es la que mejor se adecua a los bienes que demandan un abastecimiento continuo todos sus ámbitos y sea un modo de trabajo y una herramienta indispensable para mantenerse competitiva.

El presente estudio es conveniente porque servirá de guía para aquellas organizaciones, e industrias del sector público, que quieran crecer haciendo contrataciones con el estado, adoptando la tendencia mundial que se aleja del enfoque de las contrataciones públicas como actividades reguladoras y excesivamente controlistas, y se reorienta para convertirlas en un soporte eficiente y práctico del buen gobierno.

## CONCLUSIONES

1. La hipótesis, quedó validada por la obtención de la solución en la meta de gestión del Modelo de Adquisiciones en el Sector Público.
2. El modelo de Gestión aplicado en el presente trabajo de investigación, permite obtener resultados prácticos.

## RECOMENDACIONES

1. La metodología planteada en la presente investigación, es generalizable a cualquier situación donde se necesite tomar decisiones en torno a las adquisiciones por organismos del Estado Peruano.

**(Vilca Huachallanqui, 2015)**, en su tesis titulada: “LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL FRENTE A LA CORRUPCION EN LA GESTION PÚBLICA EN EL PERÚ, 2015.” para optar el grado de contador público de la ULADECH, nos dice: El problema principal de la presente investigación es estructural y sistemático, dado que en las últimas década, la sociedad peruana, no percibe acciones concretas del Sistema Nacional de Control para enfrentar la corrupción, así como revertir el uso ineficiente de los recursos de la nación, por lo tanto tiene relevancia social el estudio de las incidencias políticas en la que se

encuentra la auditoria gubernamental y sus resultados en los respectivos informes. Indudablemente la necesidad de estudiar la incidencia política en el proceso de la auditoria gubernamental e informes, se circunscribe al contexto en el que está inmerso el Sistema Nacional de Control (SNC), que en los últimos años se encuentra sujeto a un conjunto de hechos, sucesos y acontecimientos que inciden directamente en la independencia y probidad de los órganos y actores del SNC. Es más, se desarrollan en una amplia normatividad y bajo una estructura centralista, cuya vigencia ha devenido en obsoleta por no corresponder a los cambios de descentralización del estado; más aún, al no satisfacer los requerimientos de resultados frente a la corrupción, cuya demanda actualmente la sociedad plantea, por el contrario advirtiéndose un conjunto de auditorías financieras, así como de exámenes especiales que se desarrollan en un marco tradicional y no idóneo para hacer frente a la corrupción quedando sus resultados en gran parte como informes intrascendentes. En mérito a ello el presente trabajo de investigación aborda el estudio, la evaluación y la trascendencia de dichas incidencias políticas en el proceso de la auditoria y el control gubernamental; en dicho contexto nuestro problema principal objeto de estudio, se resume en la siguiente interrogante; ¿ En qué medidas el Sistema Nacional de Control contribuye a disminuir la corrupción en la gestión pública?.

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación podemos exponer las siguientes conclusiones:

1. El Sistema Nacional de Control se encuentra fundamentalmente bajo la influencia del poder político en la independencia y probidad del control y la

auditoría gubernamental, mecanismo que a la fecha se concreta, dado que el art. 82° y 101° (numeral 1) de la constitución, no ofrece ninguna garantía para que la propuesta y la designación del contralor, asegure que éste, cuente con la probidad e independencia para el ejercicio del cargo, encontrándose supeditados a los estados de ánimos cambiantes del poder político. Es más, las disposiciones en el marco de la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; permite la designación discrecional de los jefes de las oficinas regionales de control, así como de los jefes de los órganos de control institucional; recayendo en personas vinculadas al entorno político y social, dejando de lado sea de carácter técnico y especializado en la materia, dado que solo el 37% han ingresado por concurso público de méritos, los cuales no permiten asegurar la independencia y probidad; que dichos cargos requieren. Es más, el 100% de los auditores de las OCIs, mantienen subordinación económica y administrativa. Situación que permite el direccionamiento e injerencia del poder político, influyendo certeramente en la independencia y probidad del control y la auditoría gubernamental en el Perú; dicha incompatibilidad requiere una reforma, tanto a nivel constitucional, como en la ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Es más, en dicho contexto resulta que la lucha contra la corrupción, se constituyen solo en un momentáneo discurso político; de un estado ineficiente, desarticulado y sin voluntad política real para implantar sistemas de control interno eficaz en su estructura.

2. El órgano rector del Sistema Nacional de Control, fue fortalecido con recursos públicos por el estado, sin embargo dicho órgano no impulsó el fortalecimiento, desarrollo y conclusión de Auditorías Gubernamentales,

advirtiéndose la contracción de las “Acciones de Control”; así no la reducción del costo de inversión de Control, la falta de capacidad del gasto y otros . En este contexto, las “Acciones de Control”, fueron desestimadas, los actos y resultados de la gestión y ejecución de los recursos.

3. El sistema nacional de Control tiene una estructura organizacional y una amplia normatividad centralista del control gubernamental, que no ha considerado como prioridad una efectiva transferencia de competencias y recursos, ni el impulso de un nuevo marco normativo que consolide la construcción e implementación de contralores y contralorías regionales; bajo una nueva estructura organizacional, que evite los efectos e incidencias políticas del centralismo del órgano rector. Siendo evidente que, contradictoriamente al proceso democrático de descentralización y regionalización del estado peruano, el órgano rector aún concentra todas sus atribuciones y competencias en la sede central de la CGR (rol rector, orientador, fiscalizador y preventivo), que duplica y desplaza capacidad operativa (auditores encargados y de supervisión), así como sobrepone acciones y actividades de control, a través de las oficinas Regionales de Control a nivel nacional.

4. Se acredita que los exámenes especiales, así como las auditorías financieras del gobierno central evaluados en el presente trabajo, no han constituido ser el medio idóneo por el cual los órganos de control pueden identificar y detectar importantes fraudes o actos de corrupción. Lo descrito se evidencia en los 12 informes de auditoría evaluados en la presente investigación, los mismos que fueron ejecutados en los ministerios del interior, educación, salud, agricultura, producción; energía y minas; comercio exterior y turismo; así como en el Congreso de la República, Petroperú S.A. y la Contraloría General de la República; en los cuales se advierte

que de un monto total auditado de S/. 2, 741, 808, 109,01; se han determinado solo 53 observaciones de índole administrativo, sin embargo, asombrosamente no se ha determinado ninguna transacción fraudulenta, que implique perjuicio al estado, ni actos de corrupción que tenga incidencia penal.

5. La situación descrita, podría explicarse entre otros (influencias e incidencias políticas); que se deben a que los exámenes especiales, así como las auditorías financieras; tienen un alcance y unos objetivos restringidos, que aseguran que los auditores evalúen con mayor acuciosidad solo en el ámbito de las entidades públicas. En consecuencia, si bien es cierto que dichos informes resultan ser de utilidad administrativa para que la entidad pública implemente medidas correctivas en la esfera administrativa; pues también es cierto que dichas auditorías, no han demostrado ser eficaces para detectar operaciones y transacciones fraudulentas que se gestan en las altas esferas de la administración pública, como en las empresas privadas, como es el caso recurrente en los procesos de adquisiciones y concesiones que formalizan importantes contratos (nacionales e internacionales). Es decir, fundamentalmente cuando dichos fraudes, involucran a importantes niveles de la administración del gobierno y se desarrollan bajo mecanismos deliberadamente sofisticados y cuidadosamente organizados; y por lo tanto escrupulosamente diseñados, para sobrepasar los procedimientos de control interno diseñados. Pero que contradictoriamente, resultan eficaces, cuando estos comprenden a entidades con presupuestos exigüos (caso municipalidades); en donde los niveles de control interno, así como el de asesorías y consultorías son deficientes.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Al Contralor se le otorgue todos los poderes necesarios para generar independencia y probidad en el control de las auditorias gubernamentales.
- 2.- Que los recursos que se le asignan al Sistema Nacional de Control para el desarrollo las Auditorias Gubernamentales, esos fondos deben de ser destinados solamente para el fortalecimiento de los mismos y no para aumentos de sueldos o de creación de gastos.
- 3.-Que el Estado debe de crear un nuevo marco normativo que consolide la construcción e implementación de contralores y contralorías regionales; bajo una nueva estructura organizacional, que evite los efectos e incidencias políticas del centralismo del órgano rector.
4. Que los exámenes especiales, así como las auditorias financieras que hacen los Auditores se les debe de hacerles un seguimiento hasta el análisis de las observaciones y culminar con sanciones drásticas con los funcionarios corruptos.
5. Que se brinden el apoyo total a los auditores para su trabajo eficaz y probo, para evitar las influencias políticas en contra de la labor de los auditores.

**(Quispe, 2013)**, En su tesis “La titulada el control interno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la municipalidad de Chorrillos” nos dice que la recaudación es sinónimo de cobranza, y dentro de los Gobiernos Locales, la Sub Gerencia de Tesorería es la oficina encargada de recaudar los caudales públicos, esto quiere decir recaudar los impuestos y tasas.

La Sub Gerencia de Tesorería tiene como objetivo, conducir y ejecutar la captación de ingresos, principalmente por impuestos y tasas, para satisfacer las necesidades de la comunidad y sostener los servicios y gastos administrativos de la Municipalidad. Es el órgano encargado de organizar, normar, ejecutar, coordinar y controlar la captación de los ingresos de la Municipalidad, por conceptos de tributos, derechos y licencias, con sujeción a las normas legales y a las disposiciones legales vigentes.

Por otro lado, existe el Control Interno que es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden con la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

Asimismo, el Control Interno es un proceso continuo, realizado por la Gerencia de Control Interno y otros empleados de la entidad, orientándose por los siguientes objetivos.

- a) Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- b) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- c) Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- d) Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad para tomar decisiones.
- e) Dentro de la estructura del Control Interno podemos citar al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de la entidad.

Considerando los objetivos de la Sub Gerencia de Tesorería, podemos decir que el Control Interno en esta área, es un instrumento en la optimización de la recaudación a nivel de Gobierno Local y tiene como objetivo principal mejorar la captación de los ingresos, verificando el cumplimiento de las políticas y objetivos en materia tributaria, económica con el fin de establecer si la Sub Gerencia de Tesorería planificó, organizó, dirigió y supervisó las actividades de las diferentes áreas a su cargo.

**(Guerrero Armijos, 2015)**, en su tesis titulada: “La caracterización del control interno en el Perú y su incidencia en la sub gerencia de tesorería en la municipalidad distrital de Santa Rosa - Lima 2014”, para optar el título de contador público de la ULADECH, nos dice, El propósito de esta investigación fue establecer su incidencia del control interno en la gestión administrativa de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad distrital de Santa Rosa - Lima en el período comprendido al año 2014; teniendo en cuenta que el punto crítico se centra por la falta de control interno en la Sub Gerencia de Tesorería debido que tiene como objetivo, custodiar y mantener en orden la caja y ejecutar la captación de ingresos, principalmente por impuesto Predial, arbitrios Municipales, tasas y derechos Administrativos, ingresos que servirán para satisfacer las necesidades de los vecinos del distrito de Santa Rosa, la inexistencia de una la correcta supervisión de la implementación del control interno pondrá en riesgo sostener los servicios y gastos administrativos de la Municipalidad.

Por otro lado, existe el Control Interno que es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar

la eficiencia, eficiencia, seguridad y orden con la gestión financiera, contable y administrativa de las entidades públicas del estado.

Asimismo, el Control Interno es un proceso continuo, simultáneo y posterior realizado por la Gerencia de Control Interno y otros empleados de la entidad, orientándose por los siguientes objetivos:

- f) Promover la efectividad, eficiencia, eficiencia y economía en las operaciones y calidad en los servicios.
- g) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- h) Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; Siniestrar información a la Sub Gerencia de contabilidad para la preparación de la Información Financiera.

Considerando los objetivos de la Sub Gerencia de Tesorería, podemos decir que el Control Interno en esta Sub Gerencia, es un instrumento en la optimización de la recaudación a nivel de Gobierno Local y tiene como objetivo principal mejorar la Recaudación de los ingresos, verificando el cumplimiento de las políticas y objetivos en materia Financiera.

Con el fin de establecer si la Sub Gerencia de Tesorería viene aplicando las normas y procedimientos en el desempeño de sus funciones se determinó lo siguiente.

Deficiencias más notorias en la Sub Gerencia de Tesorería:

Ineficiente administración de los recursos asignados para sufragar gastos generalmente en prestación de servicios y entrega de cheque por encargos internos al personal de la entidad, que ha devenido en la no rendición de cuentas de los anticipos otorgados.

En órdenes de servicio y/o órdenes de compra no tenían requerimiento y en otros casos no contaban con conformidad.

Los servicios prestados con recibo por honorarios cuyos montos superan los 1,500.00 un mil quinientos y 00/100 nuevos soles no les efectúan la retención por concepto de renta de cuarta categoría. Los servicios los afectos a detracción no se les hacia la retención con la tasa respectiva.

Este inconveniente antes ya mencionado sucedió por falta de personal profesional especialistas en adquisición de Bienes y Servicios (Logística), y por otra parte falta de control previo en la subgerencia de Contabilidad.

La recaudación de los ingresos por concepto de arbitrios Municipales, impuesto predial no eran depositados en su oportunidad dentro de las 24 horas tal como lo señala la Directiva de Tesorería de tesorería en su artículo 4tº Plazo para el depósito de los Fondos Públicos numeral 4.1 Los fondos públicos recaudados, captados u obtenidos de acuerdo a Ley, cualquiera sea la fuente de financiamiento, deben ser depositados en las correspondiente cuentas bancarias en un plazo no mayor de 24 horas.

Los aportes a las AFP, ONP y otros no eran depositados en su totalidad.

La caja chica estaba bajo el manejo de la tesorera en cuya sustentación no especificaba mediante una nota aclaratoria el motivo del gasto.

La revisión de las transacciones relacionadas con el efectivo de la compañía, fondos de caja y saldos en instituciones de crédito, persigue determinar la autenticidad de los mismos y su adecuada presentación en los estados contables.

A los proveedores que contratan con el estado no les exigen estar inscritos en el RNP

Las adquisiciones que superan las 3 unidades impositivas tributarias no se realizan  
Procesos de selección.

Factura Original el cual era remplazado por una copia.

Algunos expedientes carecían de requerimiento.

Algunos expedientes carecían de conformidad.

Los encargos internos otorgados al personal de la entidad no eran rendidos en su oportunidad tal como lo señala el sistema nacional de tesorería en el artículo 40 el plazo para la rendición de cuentas debidamente documentada no debe exceder los tres (3) días hábiles después de concluida la actividad materia del encargo, salvo cuando se trate de actividades desarrolladas en el exterior del país en cuyo caso puede ser de hasta quince (15) días calendario.

Ineficaz administración del fondo fijo para caja chica, que conlleva a un descontrol en su utilización, generando que los bienes y servicios no se vayan a adquirir en las mejores condiciones económicas para la Municipalidad.

Los ingresos recaudados están en constante riesgo de hurto debido a que no son resguardados en una caja Fuerte.

## Conclusiones

### Respecto al objetivo específico 1

Se logró describir la caracterización del control interno en el Perú y su incidencia en la sub gerencia de tesorería en la Municipalidad distrital de Santa Rosa – Lima, según las deficiencias administrativas encontradas coinciden con lo mencionado en las afirmaciones de los Autores quienes afirman que existe la necesidad de la implementación de un eficiente y eficaz sistema de control Interno que ayude al logro de los objetivos en las instituciones Gubernamentales. Según las encuestas

realizadas al personal que labora en la sub Gerencia de Tesorería según anexo N° 01. En el que los Autores sostienen que existen instituciones públicas carentes de las más sencillas normas y procedimientos de control interno en las cuales las políticas dictadas por las máximas autoridades no se cumplen o algunas veces son inaplicables por que los funcionarios y personal técnico no estar actualizados ni tienen idea de la importancia de las normas y procedimientos de control, así como de la existencia de herramientas de control Administrativo de la Propia institución.

Respecto al objetivo específico 2

Se logró determinar el modo cómo la sinergia de los componentes del control interno, pueden facilitar el mejorar la gestión en las municipalidades en el Perú, para el presente caso nos referimos a la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa. Lo cual queda demostrado en las 10 preguntas realizadas al personal las cuales representan el 100%, se obtuvo un escaso 20% como respuesta SI y un considerable 80% como respuesta contraria, esta situación es muy peligrosa porque según las repuestas obtenidas, la entidad investigada no está tomando las medidas necesarias para identificar sus riesgos, tanto internos como externos, tampoco poseen mecanismos para identificar ciertos riesgos; posición contraria a lo que establece la teoría del informe COSO, pues en ella se afirma que la Evaluación de Riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados. De igual forma El MG. Roberto Claros Coala y Oscar León Llerena en el año 2012. Define el control Interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la Gerencia y otro personal

designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes.

Respecto al objetivo específico 3

Se pudo determinar que el personal que labora en la sub Gerencia de Tesorería en su mayoría no tiene idea de la existencia de normas y procedimientos de control interno, así como su importancia en apoyo a la Gestión para el logro de sus Objetivos según las encuestas realizadas al personal de la sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad distrital de Santa Rosa – Lima, el 70% está Totalmente de acuerdo a que se implemente en sistema de control interno y un 30% de acuerdo según el anexo N° 3. Ello indica que la implementación de los 5 componentes del sistema COSO será de mucha ayuda para que los objetivos en la Municipalidad distrital de Santa Rosa se cumplan al 100%.

Recomendaciones.

Respecto al objetivo específico 1

Que el Titular de la Municipalidad distrital de Santa Rosa en coordinación con la Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración y Finanzas implementen medidas para que se ponga en práctica las normas y procedimientos de control interno en la Sub Gerencia de Tesorería debido a que es una área vulnerable y que en ello se encuentran en custodia el efectivo y equivalente de efectivo de la Municipalidad distrital de Santa Rosa.

Respecto al objetivo específico 2

Que el Titular de la Municipalidad distrital de Santa Rosa en coordinación con la Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración y Finanzas elaboren directivas que permitan tener un mejor control en el manejo de los ingresos producto de la

recaudación, ingresos transferidos del tesoro público, de igual forma con los gastos por adquisición de bienes y servicios cuyos importes deberán estar reflejados en los comprobantes de pago, libro bancos de la Municipalidad y en los estados de cuenta emitidos por las entidades financieras, esto es con la finalidad de evitar riesgos que perjudiquen a la institución y a la población en general del distrito de Santa Rosa para ello se recomienda tener en cuenta los 5 componentes del sistema COSO.

Respecto al objetivo específico 3

Que la Gerencia de Administración y Finanzas en coordinación con la Sub Gerencia de tesorería implemente medidas de control interno de acuerdo con los 5 componentes del sistema COSO, los mismos que permitan que exista un buen clima laboral entre la gerencia y personal que labora en la Sub Gerencia de tesorería, y por ende exista un mejor control en el registro de las operaciones por ingresos y egresos, así como controlar los encargos internos otorgados a los funcionarios de la entidad, así como la oportuna rendición del fondo de caja chica.

## **2.2. Bases Teóricas.**

(Llerena & 13, 2012)

¿Qué es el control?

Solamente el concepto de control, vinculado a la administración de recursos, ha sido objeto de diversas definiciones, según el autor que tocaba el tema, siendo algunos de ellos los siguientes:

- El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Bort K. Sanan.
- Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para

alcanzar ciertos objetivos. Ocles, Car Michael.

- Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. George R, Terry.
- La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente. Robert C. Aplebeya.

### **¿Cuáles son los principios del control?**

Para que se constituya en un efectivo, control o sistema de control, es necesario seguir algunos principios, siendo los más importantes los siguientes:

- **Del equilibrio**

A cada grupo de delegación conferido para los mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **De los objetivos**

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos; por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

- **De la oportunidad**

El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- **De las desviaciones**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

- **De excepción**

El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- **De la función controladora**

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

(Barrera Rivera pag. 162, ENERO 2010)

¿Qué y cómo debe controlar y evaluar al gobierno? El eje fundamental de la reforma de estado: la participación social en el control y evaluación del servicio público.

## **LA EVALUACIÓN GUBERNAMENTAL**

Antes, la evaluación de políticas públicas sólo se centraba en un enfoque prospectivo o “anticipatorio” sobre los efectos estimados (análisis de políticas) lo que deriva en la decisión de iniciar o continuar políticas públicas, o en un enfoque retrospectivo o análisis sobre los efectos reales (evaluación de programas), lo que deriva en la decisión de continuar o terminar las políticas públicas.

En sentido amplio, la palabra evaluación se refiere a todas las formas de valoración de la acción colectiva pública que puedan darse en un sistema político.

- La evaluación se realiza para que en sus resultados sean utilizados.
- La evaluación tiene lugar en un entorno difícil, con las complicaciones que implica el tratar con grupos de personas con sistemas de valores e intereses dispares, lo que les lleva a mantener posiciones divergentes en relación con un programa o con su evaluación.

La evaluación es pues un análisis de resultados.

La evaluación:

1. valora la eficacia de un programa en funcionamiento, en alcanzar sus objetivos.

2. se basa en los principios del diseño investigativo Para distinguir los efectos de un programa de aquellos de otra fuerza operando en una situación determinada.

3. se dirige a mejorar el programa a través de la modificación de las operaciones corrientes.

Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO).

El control interno consta de 5 componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que los grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menor formal y estructurado, una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz. Los componentes son los siguientes:

- **Entorno de control.-** El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. es lavase de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.
- **Evaluación de los riesgos.-** Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación delos objetivos a los distintos

niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos, debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

- **Actividades de control.**- Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregaciones de funciones.
- **Información y comunicación,** hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen uniformes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada, dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión,

así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de lo demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Así mismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

- **Supervisión.**- Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. la supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Esto componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operáticas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles incorporados se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios, y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

(Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control).

## LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Ley N° 27785

### TÍTULO I

#### DISPOSICIONES GENERALES

##### CAPÍTULO I

#### ALCANCE, OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY

Artículo 1.- Alcance de la ley La presente 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. Cuando en ella se mencione los vocablos Sistema, Contraloría General y Ley, se entenderán referidos al Sistema Nacional de Control, a la

Contraloría General de la República y a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, respectivamente.

Artículo 2.- Objeto de la ley 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.

## CAPÍTULO II

### CONTROL GUBERNAMENTAL

Artículo 6.- Concepto 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.

Artículo 7.- Control Interno El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control,

con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de 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 interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. 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 a que se refiere esta Ley.

Artículo 9.- Principios del control gubernamental Son principios que rigen el ejercicio del control gubernamental: a) La universalidad, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus

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

## TÍTULO II

### SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

#### CAPÍTULO I

##### CONCEPTO Y CONFORMACIÓN DEL SISTEMA

Artículo 12.- Definición El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control

gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. Artículo 13.- Conformación El Sistema está conformada por los siguientes órganos de control:

a) La Contraloría General, como ente técnico rector.

b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el Artículo 3 de la presente Ley, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.

(Ley N° 28716, 2008)

Ley de Control Interno de las entidades del Estado

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA POR CUANTO:**

El Congreso de la República

Ha dado la Ley siguiente:

**EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;**

Ha dado la Ley siguiente:

**LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO**

**TÍTULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Capítulo I**

## Objeto y Ámbito de aplicación

Artículo 1.- Objeto de la Ley La presente 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.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Son aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

## TÍTULO II SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### Capítulo I

#### Definición y Componentes

Artículo 3.- Sistema de control interno 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, organizada e instituida en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley. Constituyen sus componentes:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

f) 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.

g) 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. Forman parte del sistema de control interno: la administración y el órgano de control institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

### TÍTULO III

#### CONTROL INTERNO

##### Capítulo I

##### Implantación y Funcionamiento

Artículo 4.- Implantación del control interno Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

Artículo 5.- Funcionamiento del control interno El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de

la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad. Capítulo II Obligaciones y Responsabilidades Artículo 6.- Obligaciones del Titular y funcionarios Son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno:

a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.

b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.

c) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización.

d) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspectos.

i. La competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.

ii. La protección y conservación de los bienes y recursos institucionales.

iii. La ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.

iv. El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.

v. Los sistemas de procesamiento, uso y control de la información, documentación y comunicaciones institucionales.

e) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

f) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.

g) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Artículo 7.- Responsabilidad del Sistema Nacional de Control Es responsabilidad de la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas, la evaluación del control interno en las entidades del Estado, de conformidad con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes.

Artículo 8.- Responsabilidad La inobservancia de la presente Ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso.

Artículo 9.- Actuación del Órgano de Control Institucional El Órgano de Control Institucional, conforme a su competencia:

a. Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuizgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.

b. Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes.

c. Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

Artículo 10.- Competencia normativa de la Contraloría General de la República La Contraloría General de la República, con arreglo a lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 27785, dicta la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación. Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o 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. A partir de dicho marco normativo, los titulares de las entidades están obligados 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.

Artículo 11.- Informe al Congreso de la República La Contraloría General de la República incluye los resultados de la evaluación efectuada por el Sistema Nacional de Control sobre el control interno en las entidades del Estado, en el informe anual que sobre su gestión presenta al Congreso de la República, conforme lo dispuesto en el literal k) del artículo 32 de la Ley N° 27785. Asimismo, remite un informe referido a las acciones recomendadas e implementadas al respecto a la Comisión de Fiscalización y Contraloría del Congreso de la República, en forma semestral.

## **SISTEMAS FUNCIONALES Y ADMINISTRATIVOS**

Los Sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. Sólo se crean por Ley.

Cada uno de ellos está a cargo de un ente rector que es su autoridad técnico-normativa a nivel nacional; dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento (Art. 45° LOPE).

## **SISTEMAS FUNCIONALES**

Tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado.

## **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

Tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso, son los siguientes:

## **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS / ENTIDADES RECTORAS**

1. Gestión de Recursos humanos (PCM – SERVIR)
2. Abastecimiento (MEF – OSCE)
3. Presupuesto Público (MEF – DNPP)
4. Tesorería (MEF – DNTP)
5. Endeudamiento Público (MEF – DENEP)
6. Contabilidad (MEF – CONTADURÍA PÚBLICA)
7. Inversión Pública (MEF – DGPM)
8. Planeamiento Estratégico (PCM – CEPLAN)
9. Defensa Judicial del Estado (MINJUS – CNDJE)
10. Control (CONTRALORIA)
11. Modernización de la Gestión Pública (PCM – SGP)

“Los **Sistemas Funcionales** están relacionados con las funciones sustantivas que caracterizan a cada una de las entidades públicas. Mediante estos sistemas se

gestionan las materias que se le encargan a una institución por ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución.

Las materias son agricultura, ambiente, comercio, turismo, economía, salud, educación, trabajo, mujer, desarrollo social, transporte, comunicaciones, saneamiento, producción, energía, minas, justicia, defensa, interior, etc. Y dan lugar a sistemas como, el sistema integral de salud, el sistema educativo, las cadenas productivas, el sistema de agua y alcantarillado, sistemas productivos, sistema vial, sistema de riego, sistema energético, sistema judicial, etc.

Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los **Sistemas Administrativos** tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda.

(Ley N° 29158 Ley Organica del Poder Ejecutivo)

LEY ORGANICA DEL PODER EJECUTIVO

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA POR CUANTO:

El Congreso de la República Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY ÓRGANICA DEL PODER EJECUTIVO

TÍTULO PRELIMINAR

Artículo I.- Principio de legalidad Las autoridades, funcionarios y servidores del Poder Ejecutivo están sometidos a la Constitución Política del Perú, a las leyes y a las demás normas del ordenamiento jurídico. Desarrollan sus funciones dentro de las facultades que les estén conferidas.

Artículo II.- Principio de servicio al ciudadano Las entidades del Poder Ejecutivo están al servicio de las personas y de la sociedad; actúan en función de sus necesidades, así como del interés general de la nación, asegurando que su actividad se realice con arreglo a:

1. Eficacia: la gestión se organiza para el cumplimiento oportuno de los objetivos y las metas gubernamentales.
2. Eficiencia: la gestión se realiza optimizando la utilización de los recursos disponibles, procurando innovación y mejoramiento continuo.
3. Simplicidad: la gestión elimina todo requisito y procedimiento innecesario. Los procesos deben ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir.

4. Sostenibilidad ambiental: la gestión se orienta al uso racional y sostenible de los recursos naturales.

5. Predictibilidad: la gestión brinda información veraz, completa, confiable y oportuna, que permita conciencia bastante certera acerca del resultado de cada procedimiento.

6. Continuidad: la gestión adopta como referentes de actuación las políticas de Estado acordadas, así como los objetivos y metas de planeamiento y programación multianual establecidos.

7. Rendición de cuentas: los responsables de la gestión dan cuenta periódicamente, a la población, acerca de los avances, logros, dificultades y perspectivas.

8. Prevención: gestión para enfrentar los riesgos que afecten la vida de las personas, y para asegurar la prestación de los servicios fundamentales.

9. Celeridad: la gestión debe asegurar que todo procedimiento cumpla su trámite regular dentro de los plazos establecidos, evitando actuaciones que dificulten su desenvolvimiento, bajo responsabilidad.

## TÍTULO V

### SISTEMAS

Artículo 43.- Definición Los Sistemas son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por todas o

varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno son de dos tipos:

1. Sistemas Funcionales.

2. Sistemas Administrativos.- Solo por ley se crea un Sistema. Para su creación se debe contar con la opinión favorable de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Artículo 44.- Entes Rectores Los Sistemas están a cargo de un Ente Rector que se constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional; dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento en el marco de la presente Ley, sus leyes especiales y disposiciones complementarias.

Artículo 45.- Sistemas Funcionales Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado. El Poder Ejecutivo es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Funcionales. Las normas del Sistema establecen las atribuciones del Ente Rector del Sistema.

Artículo 46.- Sistemas Administrativos Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:

1. Gestión de Recursos Humanos.

2. Abastecimiento.

3. Presupuesto Público.
4. Tesorería.
5. Endeudamiento Público.
6. Contabilidad.
7. Inversión Pública.
8. Planeamiento Estratégico.
9. Defensa Judicial del Estado.
10. Control.
11. Modernización de la gestión pública.

(Modernización de la gestión en el Perú, 2010)

Edmundo Beteta Profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El origen del problema en la gestión pública es el problema de ‘agencia’. Como en toda relación humana e institucional, unos piden recursos y otros delegan responsabilidades (el “principal” da presupuesto al ‘agente’ para que haga ciertas cosas delegándole ciertas funciones). El problema de agencia se da cuando el que delega no observa el esfuerzo que otro está haciendo, además este último tiene pocos incentivos para cumplir con las metas y resultados públicos que les fueron conferidos. Uno de los desafíos en estas cadenas complejas de delegación de responsabilidades públicas es la alineación de los comportamientos de los

funcionarios a los objetivos de los ciudadanos. Tener gestión por resultados cuesta dinero y tiempo debido a que deben construirse mecanismos de aprendizaje para mejorar los sistemas administrativos, estos sistemas deben ser implementados con racionalidad y utilizando la mayor cantidad de información posible, de esa esa forma podría establecerse un marco de incentivos un marco de incentivos adecuados para la Gestión por Resultados. Esta intervención es costosa pero tiene que hacerse con paciencia, porque es mejor hacerla que continuar con el comportamiento anterior. Lo anterior también tiene una estructura de incentivos, simplemente se le pide a la gente que cumpla con las tareas establecidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y los indicadores del Plan Operativo Institucional (POI). El incentivo es no rendir más de lo que está establecido en las condiciones normales, sobre todo en los sectores de bajos salarios. Ahí hay un incentivo a la baja productividad, a que no se controle el rendimiento de los servidores públicos. La descentralización es un poderoso incentivo porque permite que las entidades descentralizadas ganen un espacio acreditando resultados. Sin duda, acreditar resultados en el nivel descentralizado tiene costos y si no tenemos un sistema de información, el costo de delegación aumentaría. Esto se debe a que el ciudadano de un distrito o región a veces no puede controlar o entender lo que hace su alcalde o gobierno regional. Por lo tanto, se desarrollan comportamientos u objetivos no alineados con los objetivos correctos, aquellos que responden a las necesidades de la población. Sin incentivos, sin evaluación e información que permita responsabilizar a entidades y personas concretas en los distintos niveles de gobierno, no se pueden alcanzar resultados.

(Gestión Pública:Conceptos y metodos)

## GESTION

El término gestión está todavía revestido en España de una cierta divinidad en el sentido valleinclanesco. En efecto, "no falta quien se esquive con sobresalto y quien aconseje cordura al oír" la palabra gestión. No falta tampoco quien, conociendo el efecto exorcizador del término, esgrima la gestión, las mejoras en la gestión, como solución inespecífica a problemas que no se saben resolver: la gestión como el residual inexplicable dentro de una solución.

Al igual que ocurre con el término Economía, gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica (gestión con minúscula) como un conjunto de disciplinas (Gestión con mayúscula).

En tanto que práctica la gestión se define de diversas maneras:

- 1) Creación y mantenimiento de un medio laboral donde los individuos, trabajando en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos (según un texto tipo, que no modelo, de "Management": el de Contó et al, 1990).
- 2) Conseguir que las cosas se hagan a través de las personas (Te Gomer Hándbol en Management, 1988).
- 3) Coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir unos objetivos (Milagro y Roberts 1992).

Los médicos gestionan enfermos, los ingenieros proyectos y los directivos organizaciones. Políticos, altos funcionarios y directivos contratados son los gestores públicos. En cuanto conjunto de disciplinas, la Gestión ha sido también caracterizada de múltiples formas. Se reseñan a continuación, y en el mismo orden en que anteriormente han aparecido, las acotaciones de Gestión que, de forma más o

menos explícita, realizan los autores de los cuales se han referenciado definiciones de gestión como práctica.

1) Para el ya citado Contó, en un artículo convertido en clásico, la Gestión está constituida por una jungla de teorías. Más que teorías Contó refiere enfoques de muy variada entidad: empírico o de casos, de relaciones humanas por la Psicología, de comportamiento grupal por la Psicología social, de Teoría de la Decisión, de Investigación Operativa, el contingente o situacional del "todo depende" por inexistencia de principios generales, etc. Y lo de jungla viene, tal vez, más motivado por la confusión que por la diversidad.

2) El "Gomer Hándbol en Management" clasifica las teorías sobre gestión posteriores a la Segunda Guerra Mundial en cuatro grupos mediante la ubicación sociológica de sus autores:

- Consultores y prácticos que teorizan. Aquí se situarían todos los gurús: Peter Drucker, Kenichi Ohmae, Tom Peters, Michael Porter...que con sus escritos y consultoría superan de forma evidente la prueba del mercado aunque pueda persistir cierta duda sobre su utilidad social.

## LIMITACIONES A LA GESTION INHERENTES A LA NATURALEZA DEL SECTOR PÚBLICO

El Estado es una organización económica a la que se pertenece sin demasiada elección y que tiene derechos coactivos y responsabilidad para comportarse según la legitimidad que no se deriva de la propiedad sino del proceso electoral (Stiglitz 1989). Como consecuencia de esta responsabilidad fiduciaria que rige la administración pública existen importantes restricciones en la discrecionalidad con

la que se pueden administrar los recursos. Estas limitaciones a la gestión inherentes a la naturaleza económica del sector público afectan tanto a los recursos humanos como a los restantes aspectos de la gestión.

Respecto a los recursos humanos la profilaxis de rentas políticas (clientelismos y cesantías decimonónicas) ha llevado a unas relaciones de empleo estables; nadie puede ser despedido por razones políticas y difícilmente lo será por vagancia o incompetencia manifiesta. La estructura de incentivos es, por otra parte, poco discriminante del rendimiento o mérito.

En relación a los otros aspectos de la gestión, la división de funciones y la centralización basada en el "principio de la desconfianza" (Nieto 1984) van mucho más allá de lo que los principios de control interno, generalmente aceptados y aplicados por las empresas, exigen. Al fin y al cabo también en las empresas se presentan los problemas de la relación de agencia suscitados por una eventual diferencia de intereses entre propietarios (ciudadanos en el sector público) y gerentes (políticos y funcionarios en el sector público).

Cierto es que la gestión del sector público es compleja dado que sus actividades son muy diversas y su tamaño considerable.

El sector público español comprende tanto al sector público administrativo (Administración central, compuesta por Estado, Administración institucional y Seguridad Social, más Administración de entes territoriales: Comunidades Autónomas y corporaciones locales) como al sector público empresarial en el que se integran los organismos autónomos comerciales, industriales, financieros o análogos, los servicios comerciales del Estado, las sociedades estatales, las entidades

privadas controladas por el Estado más el sector público empresarial autonómico y local. En el sector público administrativo la gestión se complica respecto al sector público empresarial por:

- La mayor dificultad para medir rendimientos.
- El control jurisdiccional constante.
- Una visibilidad y transparencia de la actuación pública más elevada que la de la actividad privada.
- La multiplicidad de objetivos.
- La mayor ambigüedad de la tecnología (acerca de cómo el Ministerio de Asuntos Exteriores produce "estabilidad en el Mediterráneo", por ejemplo).

Algunas de estas complicaciones (control jurisdiccional, visibilidad y transparencia, multiplicidad de objetivos) constituyen restricciones a las que hay que dar la bienvenida ya que la eficiencia sirve simplemente como instrumento de objetivos sociales superiores, como pueda ser la democracia, que ofrezcan una perspectiva de mejora social. La "política" no es un inconveniente a orillar sino una actividad interconectada con la gestión pública: Hace falta mejor "política" para una mejor gestión pública y, a su vez, una mejor gestión pública contribuye a una mejor política.

### **2.3. Marco Conceptual.**

(Manual COSO)

Auditoría interna.- La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un

enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

**Categoría.-** Uno de los tres grupos de objetivos de control interno. Las categorías son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Las categorías pueden superponerse, lo que puede determinar que un objetivo pertenezca a más de una categoría.

**Componente.-** Uno de los cinco elementos de control interno. Los componentes de control interno son: el entorno o ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Auditoría Interna de la Nación.

**Gestión de Riesgos** Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

### **III. METODOLOGIA**

#### **3.1. Diseño de la Investigación.**

El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la información sobre el control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

#### **3.2. Población y Muestra**

De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.

### **3.3. Definición y Operacionalización de Variables.**

No corresponde al proyecto por haberse desarrollado sin hipótesis.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos**

#### **3.4.1. Técnicas**

Se aplicaron las siguientes técnicas:

**Análisis documental.-** Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales relacionadas con información sobre el control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

**Indagación.-** Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad relacionadas con información sobre el control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

**Conciliación de datos.-** Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta en tanto estén relacionadas con información sobre el control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

**Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.-** La información cuantitativa ha sido ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación relacionada al

control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

**Comprensión de gráficos.-** Se utilizó los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos relacionados con información sobre al control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

### **3.4.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las fichas bibliográficas y Guías de análisis documental.

**Fichas bibliográficas.-** Se han utilizado para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y artículos de internet y de todas las fuentes de información relacionada con control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

**Guías de análisis documental.-** Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información relacionada con la información sobre el control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

### **3.5. Plan de Análisis**

De acuerdo a la naturaleza de la investigación de los resultados se hará teniendo en cuenta la comparación a los comentarios, y estudios realizados en las informaciones recolectadas.

### **3.6. Matriz de Consistencia.**

**TITULO:** CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN 2016.

Problema	Objetivos	Operacionalizacion		Metodología
		variables	Indicadores	
¿De qué manera el control interno puede ser una herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016?	<p>a) Determinar si el control interno es una herramienta importante para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.</p> <p>b) Determinar como el sistema COSO como parte del control interno pueden contribuir en la optimización de la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.</p> <p>c) Determinar la importancia de la capacitación para el manejo del control interno como herramienta que mejora la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.</p>	<p><b>Control interno</b></p> <p><b>Gestión</b></p>	<p><b>Recursos humanos</b></p> <p><b>Abastecimiento</b></p> <p><b>Tesorería</b></p> <p><b>Contabilidad</b></p> <p><b>Presupuesto</b></p> <p><b>PECOSA</b></p> <p><b>Ley de presupuesto</b></p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> El tipo de investigación será cualitativo-descriptivo.</p> <p><b>Nivel de la Investigación</b> El nivel de esta investigación es descriptivo, explicativo y correlacionar; porque se describe información respecto al control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b> El diseño que se ha aplicado es el no experimental. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.</p> <p>El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la información sobre el control interno como herramienta para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016</p> <p><b>El Universo y Muestra</b> De acuerdo al método de investigación bibliográfica y documental no es aplicable alguna población ni muestra.</p>

### **3.7. Principios Éticos**

Se tuvieron en cuenta para la elaboración de este proyecto los principios éticos básicos.

## IV. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS

#### Objetivo específico N° 1:

a) Determinar si el control interno es una herramienta importante para optimizar la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

#### Cuadro N° 01: Respecto al Objetivo específico N° 1

GUERRERO (2016)	<p>En su trabajo de investigación para optar el título profesional de contador público, titulado: “la caracterización del control interno en el Perú y su incidencia en la sub gerencia de tesorería en la municipalidad distrital de Santa Rosa - Lima 2014” Perú de la ULADECH, tuvo como objetivo.</p> <p>Determinar de qué manera el control interno cumple una función importante en el control sobre los ingresos y gastos públicos en la sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad distrital de Santa Rosa, siendo su metodología.</p> <p>Diseño de la Investigación.</p> <p>El diseño que se ha aplicado es el no experimental.</p> <p>Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración.</p> <p>El diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular</p>
-----------------	---

	<p>deliberadamente la información sobre la caracterización del control interno en el Perú y su incidencia en la sub Gerencia de Tesorería en la Municipalidad distrital de Santa Rosa – Lima.</p> <p>En este diseño se observan la información que nos brinda el Sub Gerente de tesorería, para luego tomar las mejores decisiones en beneficio de las mejoras en la gestión edil del distrito de Santa Rosa.</p> <p>Llego a las siguientes conclusiones:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Fondos otorgados irregularmente, bajo la modalidad de Encargo, se destinaron a la adquisición de equipo Consultorio Odontológico y Laboratorio para ser donados, sin mediar un proceso de selección.</li></ol> <p>Esta situación ha conllevado a que se haya efectuado adquisiciones de bienes sin un proceso de selección, ocasionando que la entidad, no haya tenido la oportunidad de adquirir bienes en mejores condiciones de precios y de calidad.</p> <p>Este hecho, se ha presentado debido a la deficiente elaboración del acuerdo de Concejo n.º 053-2012-MDSR, al no poner</p>
--	--

	<p>atención a lo manifestado en el Informe Legal, que para atender la petición del Puesto de Salud PROFAM, la Municipalidad debía contar físicamente con los bienes solicitados, y de otro lado la actuación poco diligente del Gerente de Planeamiento y Presupuesto al informar a la Alta Dirección, opinando en el sentido de que por Acuerdo de Concejo se atiende como Donación de equipos, y también al incumplimiento de parte del Gerente de Administración y Finanzas (e) y del Sub Gerente de Logística, de informar a la Alta Dirección que las autorizaciones para las compras; estaban infringiendo normativas sobre los procesos de selección.</p> <p><b>(Observación n.º 1)</b></p> <p>2. La Municipalidad Distrital de Santa Rosa no ha efectuado la Detracción a las facturas de los proveedores, en su calidad de adquirente por los recibidos durante el año 2013 por un importe total de s/. 23,408.99, incumpliendo su obligación de efectuar la detracción, lo que pone a la Entidad en un riesgo de ser pasible de una fiscalización y ser sancionada por la</p>
--	---

SUNAT

**(Otros Aspectos de Importancia n.º 7.1)**

**RECOMENDACIONES**

Como resultado del examen especial practicado a la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, conforme a lo establecido en el literal d) de artículo 22º y artículo 45º de la Ley n.º 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, modificados por la Ley n.º 29622, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Remitir el presente informe con los recaudos y evidencias documentales correspondientes, al Órgano Instructor competente, para fines del inicio del procedimiento sancionador respecto de los funcionarios y servidores señalados en la observación n.º 1, que identifican responsabilidad administrativa funcional por presuntas infracciones graves y/o muy graves.

**(Conclusión n.º 1)**

2. Comunicar al titular de la entidad, que de acuerdo a la competencia legal exclusiva de la

	<p>Contraloría General de la Republica, se encuentra impedido de disponer el deslinde de responsabilidad por los mismos hechos a los funcionarios y servidores comprendidos en la observación n.º 1 revelados en el informe.</p> <p><b>(Conclusión n.º 1)</b></p> <p>Asimismo, en uso de las atribuciones conferidas en el literal b) del artículo 15º de la Ley n.º 27785, con el propósito de coadyuvar a la mejora de la capacidad y eficiencia de la entidad en la toma de decisiones y en el manejo de sus recursos, se formulan las recomendaciones siguientes:</p> <p>Al titular de la entidad:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Disponer que se remita copia del presente Informe a la Comisión Especial de Procesos Administrativos y Disciplinarios – CEPAD, para el deslinde de responsabilidades de los funcionarios y ex funcionarios comprendidos en las Observación n.º 1 y Otros Aspectos de Importancia n.º 7.1, teniendo en consideración que su conducta funcional por ser una infracción leve no se encuentra sujeta a la potestad sancionadora de la</li></ol>
--	---

	<p>Contraloría General de la Republica.</p> <p><b>(Conclusión n.º 1 y 2)</b></p> <p>2. Disponga a través del Gerente Municipal que la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, bajo responsabilidad, debe actuar en forma más diligente al emitir sus comentarios, informes y opiniones, a fin de evitar ser diversificada en las interpretaciones futuras, con la finalidad de mostrar una gestión transparente.</p> <p><b>(Conclusión n.º 1)</b></p> <p>3. Disponga a través del Gerente Municipal que la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo responsabilidad, cumpla con informar previa y oportunamente, antes de proceder a efectuar un desembolso, bajo la modalidad de Entregas a Rendir Cuenta, que este se encuentre debidamente sustentado con un informe técnico y legal. Asimismo, las rendiciones de encargos internos, se cumpla dentro del marco legal y plazos establecidos en la normatividad legal vigente, con la finalidad de mostrar una gestión</p>
--	--

transparente.

**(Conclusión n.º 1)**

4. Disponga a través del Gerente Municipal que la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo responsabilidad, ordene a la Sub Gerencia de Logística, cumpla con informar previa y oportunamente, antes de efectuar un desembolso bajo la modalidad de Entregas a Rendir Cuenta para adquisiciones de bienes y contratación de servicios, si se cumple estrictamente lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado, con la finalidad de mostrar una gestión sobre la base de criterios de principio de imparcialidad y transparencia.

**(Conclusión n.º 1)**

5. Disponga a través del Gerente Municipal que la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo responsabilidad, cumpla con monitorear oportunamente las gestiones administrativas del Área de Tesorería, específicamente sobre las retenciones por la detracción a los proveedores a fin de evitar que la entidad sea

	<p>pasible de ser sancionada por la SUNAT.</p> <p><b>(Otros Aspectos de Importancia n.º 7.1)</b></p> <p>6. Disponga a través del Gerente Municipal que la Gerencia de Administración y Finanzas, bajo responsabilidad, ordene a la Sub Gerencia de Tesorería, cumpla estrictamente con retener en todos los casos a los proveedores la detracción correspondiente, por los servicios brindados a la entidad.</p>
<p>VILCA (2015)</p>	<p>En su tesis titulada: “LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL FRENTE A LA CORRUPCION EN LA GESTION PÚBLICA EN EL PERÚ, 2015.” Para optar el grado de contador público de la ULADECH, nos dice: El problema principal de la presente investigación es estructural y sistemático, dado que en las últimas década, la sociedad peruana, no percibe acciones concretas del Sistema Nacional de Control para enfrentar la corrupción, así como revertir el uso ineficiente de los recursos de la nación, por lo tanto tiene relevancia social el estudio de las incidencias políticas en la que se encuentra la auditoria gubernamental y sus resultados en los respectivos</p>

	<p>informes. Indudablemente la necesidad de estudiar la incidencia política en el proceso de la auditoria gubernamental e informes, se circunscribe al contexto en el que está inmerso el Sistema Nacional de Control (SNC), que en los últimos años se encuentra sujeto a un conjunto de hechos, sucesos y acontecimientos que inciden directamente en la independencia y probidad de los órganos y actores del SNC. Es más, se desarrollan en una amplia normatividad y bajo una estructura centralista, cuya vigencia ha devenido en obsoleta por no corresponder a los cambios de descentralización del estado; más aún, al no satisfacer los requerimientos de resultados frente a la corrupción, cuya demanda actualmente la sociedad plantea, por el contrario advirtiéndose un conjunto de auditorías financieras, así como de exámenes especiales que se desarrollan en un marco tradicional y no idóneo para hacer frente a la corrupción quedando sus resultados en gran parte como informes intrascendentes. En mérito a ello el presente trabajo de investigación aborda el estudio, la evaluación y la trascendencia de dichas incidencias políticas en el proceso de la auditoria y el control gubernamental; en dicho</p>
--	---

	<p>contexto nuestro problema principal objeto de estudio, se resume en la siguiente interrogante; ¿En qué medidas el Sistema Nacional de Control contribuye a disminuir la corrupción en la gestión pública?</p> <p>CONCLUSIONES.</p> <p>Como resultado del trabajo de investigación podemos exponer las siguientes conclusiones:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El Sistema Nacional de Control se encuentra fundamentalmente bajo la influencia del poder político en la independencia y probidad del control y la auditoría gubernamental, mecanismo que a la fecha se concreta, dado que el art. 82° y 101° (numeral 1) de la constitución, no ofrece ninguna garantía para que la propuesta y la designación del contralor, asegure que éste, cuente con la probidad e independencia para el ejercicio del cargo, encontrándose supeditados a los estados de ánimos cambiantes del poder político. Es más, las disposiciones en el marco de la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; permite la</li></ol>
--	--

	<p>designación discrecional de los jefes de las oficinas regionales de control, así como de los jefes de los órganos de control institucional; recayendo en personas vinculadas al entorno político y social, dejando de lado sea de carácter técnico y especializado en la materia, dado que solo el 37% han ingresado por concurso público de méritos, los cuales no permiten asegurar la independencia y probidad; que dichos cargos requieren. Es más, el 100% de los auditores de las OCIs, mantienen subordinación económica y administrativa. Situación que permite el direccionamiento e injerencia del poder político, influyendo certeramente en la independencia y probidad del control y la auditoría gubernamental en el Perú; dicha incompatibilidad requiere una reforma, tanto a nivel constitucional, como en la ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Es más, en dicho contexto resulta que la lucha contra la corrupción, se constituyen solo en un momentáneo discurso político; de un estado ineficiente, desarticulado y sin voluntad política real para implantar sistemas de control interno eficaz en su estructura.</p>
--	--

	<p>2. El órgano rector del Sistema Nacional de Control, fue fortalecido con recursos públicos por el estado, sin embargo dicho órgano no impulsó el fortalecimiento, desarrollo y conclusión de Auditorías Gubernamentales, advirtiéndose la contracción de las “Acciones de Control”; así no la reducción del costo de inversión de Control, la falta de capacidad del gasto y otros. En este contexto, las “Acciones de Control”, fueron desestimadas, los actos y resultados de la gestión y ejecución de los recursos.</p> <p>3. El sistema nacional de Control tiene una estructura organizacional y una amplia normatividad centralista del control gubernamental, que no ha considerado como prioridad una efectiva transferencia de competencias y recursos, ni el impulso de un nuevo marco normativo que consolide la construcción e implementación de contralores y contralorías regionales; bajo una nueva estructura organizacional, que evite los efectos e incidencias políticas del centralismo del órgano rector. Siendo evidente que, contradictoriamente al proceso democrático de descentralización y regionalización del estado</p>
--	--

	<p>peruano, el órgano rector aún concentra todas sus atribuciones y competencias en la sede central de la CGR (rol rector, orientador, fiscalizador y preventivo), que duplica y desplaza capacidad operativa (auditores encargados y de supervisión), así como sobrepone acciones y actividades de control, a través de las oficinas Regionales de Control a nivel nacional.</p> <p>4. Se acredita que los exámenes especiales, así como las auditorías financieras del gobierno central evaluados en el presente trabajo, no han constituido ser el medio idóneo por el cual los órganos de control pueden identificar y detectar importantes fraudes o actos de corrupción. Lo descrito se evidencia en los 12 informes de auditoría evaluados en la presente investigación, los mismos que fueron ejecutados en los ministerios del interior, educación, salud, agricultura, producción; energía y minas; comercio exterior y turismo; así como en el Congreso de la República, Petroperú S.A. y la Contraloría General de la República; en los cuales se advierte que de un monto total auditado de S/. 2,741,808,109,01; se han determinado solo 53 observaciones de índole</p>
--	---

	<p>administrativo, sin embargo, asombrosamente no se ha determinado ninguna transacción fraudulenta, que implique perjuicio al estado, ni actos de corrupción que tenga incidencia penal.</p> <p>5. La situación descrita, podría explicarse entre otros (influencias e incidencias políticas); que se deben a que los exámenes especiales, así como las auditorías financieras; tienen un alcance y unos objetivos restringidos, que aseguran que los auditores evalúen con mayor acuciosidad solo en el ámbito de las entidades públicas. En consecuencia, si bien es cierto que dichos informes resultan ser de utilidad administrativa para que la entidad pública implemente medidas correctivas en la esfera administrativa; pues también es cierto que dichas auditorías, no han demostrado ser eficaces para detectar operaciones y transacciones fraudulentas que se gestan en las altas esferas de la administración pública, como en las empresas privadas, como es el caso recurrente en los procesos de adquisiciones y concesiones que formalizan importantes contratos (nacionales e internacionales). Es decir, fundamentalmente cuando dichos fraudes, involucran a importantes</p>
--	--

	<p>niveles de la administración del gobierno y se desarrollan bajo mecanismos deliberadamente sofisticados y cuidadosamente organizados; y por lo tanto escrupulosamente diseñados, para sobrepasar los procedimientos de control interno diseñados. Pero que contradictoriamente, resultan eficaces, cuando estos comprenden a entidades con presupuestos exigüos (caso municipalidades); en donde los niveles de control interno, así como el de asesorías y consultorías son deficientes.</p> <p><b>RECOMENDACIONES</b></p> <p>1.- Al Contralor se le otorgue todos los poderes necesarios para generar independencia y probidad en el control de las auditorias gubernamentales.</p> <p>2.- Que los recursos que se le asignan al Sistema Nacional de Control para el desarrollo las Auditorias Gubernamentales, esos fondos deben de ser destinados solamente para el fortalecimiento de los mismos y no para aumentos de sueldos o de creación de gastos.</p> <p>3.- Que el Estado debe de crear un nuevo marco normativo que consolide la construcción e</p>
--	---

	<p>implementación de contralores y contralorías regionales; bajo una nueva estructura organizacional, que evite los efectos e incidencias políticas del centralismo del órgano rector.</p> <p>4.- Que los exámenes especiales, así como las auditorías financieras que hacen los Auditores se les debe de hacerles un seguimiento hasta el análisis de las observaciones y culminar con sanciones drásticas con los funcionarios corruptos.</p> <p>5.- Que se brinden el apoyo total a los auditores para su trabajo eficaz y probo, para evitar las influencias políticas en contra de la labor de los auditores.</p>
<p>VASQUEZ (2016)</p>	<p>En su trabajo de investigación para optar el título profesional de contador público, titulado: “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y COSTOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO, CONTRIBUYE A SU FORTALECIMIENTO, PARA EL EFICIENTE, TRANSPARENTE Y CORRECTO EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN EL USO DE LOS RECURSOS DE LA ENTIDAD”. Perú</p>

	<p>de la ULADECH, tuvo como objetivo Demostrar que con la evaluación del Sistema de Control Interno a la Subgerencia de Contabilidad y Costos, contribuirá a su fortalecimiento, para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos de la Entidad.</p> <p>Llego a las siguiente metodologías Nivel de Investigación de la Tesis El nivel de investigación es descriptivo, explicativo y correlacionar, porque se describe información respecto al control interno implementado en las entidades del Estado como son los Gobiernos Locales (Municipalidades</p> <p>Diseño de la Investigación Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizará el diseño no experimental – descriptivo. Mediante este método todo lo que se indica en este trabajo no requiere demostración. No experimental, porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto. Descriptivo, porque solo se describirán las partes más relevantes de las variables en estudio.</p>
--	--

MARTINEZ (2005)	<p>Un sistema de control interno, está constituida por las políticas y normas formalmente dictados, los métodos y procedimientos efectivamente implantados por los recursos humanos, financieros y materiales, deben estar coordinado y dirigidos al cumplimiento de los siguientes objetivos: salvaguardar el patrimonio, garantizar la exactitud cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.</p> <p>Sin embargo frecuentemente se observan que existen instituciones públicas carentes de las más sencillas normas y procedimientos de control interno en las cuales las políticas dictadas por las máximas autoridades no se cumplen o algunas veces son inaplicables por no estar actualizados.</p> <p>En la Alcaldía de Maturín, se encuentra el departamento de contabilidad y bienes, el cual se encarga de registrar en forma sistemática las transacciones y operaciones que se realizan en la institución. Sin embargo se ha observado que en ese departamento la documentación necesaria para efectuar los registros contables del efectivo, no</p>
-----------------	---

	<p>llega del departamento de tesorería de manera oportuna, lo que retrasa las actividades a cumplir, ocasionando que no se tenga la información al día, debido a que se manejan numerosas cuentas bancarias, esto se torna difícil por la falta de adiestramiento del personal encargado. En cuanto a las conciliaciones se llevan con retraso, lo que origina que no se obtengan los saldos disponibles en cada una de las cuentas corrientes, y por último los numerosos cheques que se encuentran en tránsito, la cual ya caduco según el tiempo exigido y todavía no han sido dados de baja, esto hace que muchos conciliaciones arrojen saldos negativos.</p> <p>De la situación planteada, surgió la necesidad de realizar un Análisis del proceso de control interno del efectivo a través de cuentas corrientes que manejan en el departamento de contabilidad de la Alcaldía de Maturín, con el fin de hacer recomendaciones y sugerencias para que se realicen de una mejor forma.</p>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia en base a los antecedentes nacionales e internacionales.

**Objetivo específico N° 2:**

Determinar como el sistema COSO como parte del control interno pueden contribuir en la optimización de la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

**Cuadro N° 02: Respecto al Objetivo específico N° 2**

<b>Ambiente de control</b>		
	SI	NO
¿Se hace de conocimiento del personal la misión y visión de la Dirección Regional de Salud Junín?	X	
¿Se organizan reuniones de trabajo que sirvan para la integración del personal, para mejorar el clima laboral?	X	
¿El MOF está actualizado?	X	
¿Se difunden las normas de control interno en la Dirección Regional de Salud Junín	X	
¿Se difunde entre el personal el código de ética del servidor público?	X	

<b>Evaluación de riesgos</b>		
	SI	NO
¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?		X
¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	X	
¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	X	
¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?	X	
¿Se identifican rápidamente los riesgos interno y externos?	X	

<b>Actividades de control</b>		
	SI	NO
¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos?	X	
¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el	X	

Manual de Procedimientos?		
¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?		X
¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión		X
¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	X	

<b>Información y comunicación</b>		
	SI	NO
¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	X	
¿Cumple con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información?		X
¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	X	
¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?	X	

¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	X	
---	---	--

<b>Supervisión</b>		
	SI	NO
¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?	X	
¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	X	
¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	X	
¿La Dirección Regional de Salud Junín cuenta con una OCI?	X	
¿Las personas encargadas de los procedimientos de control interno tienen los conocimientos y experiencia en control interno gubernamental?		X

**Objetivo específico N° 3:**

- Determinar la importancia de la capacitación para el manejo del control interno como herramienta que mejora la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.

Anexo N° 03 Encuesta

Instrucciones

La presente técnica tiene la finalidad recabar información relacionada con la investigación: “CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN 2016”.

En las preguntas que a continuación se le presenta, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima y se le agradece su colaboración se encuestaran a 10 servidores de la Dirección Regional de Salud Junín.

Nombre (opcional)

1.- ¿Los procedimientos de Control Interno permiten optimizar la Administración de la Dirección Regional de Salud Junín?

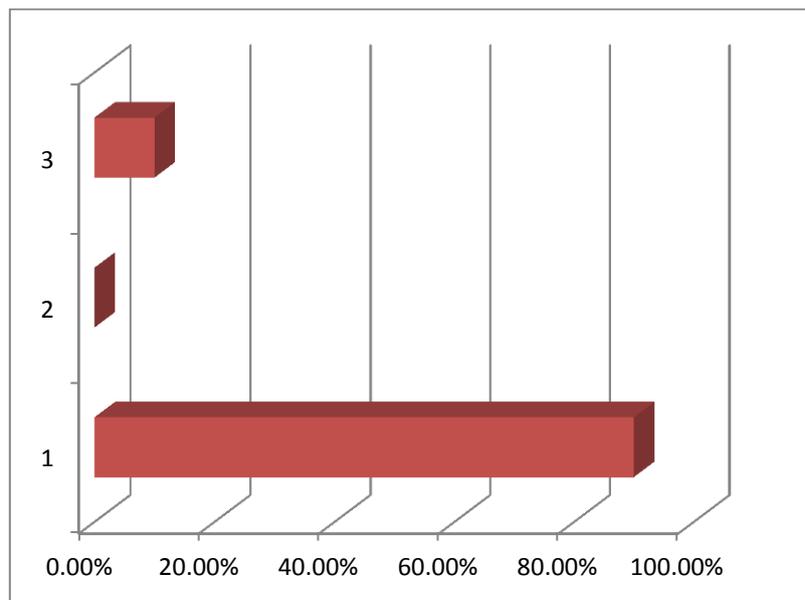
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N 1**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	9	90.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	1	10.00%
Total	10	100.00%



2.- ¿En gestión de compras luego de haber comprado e ingresado la mercadería al almacén se verifica la factura de compra para ingresarlo al sistema?

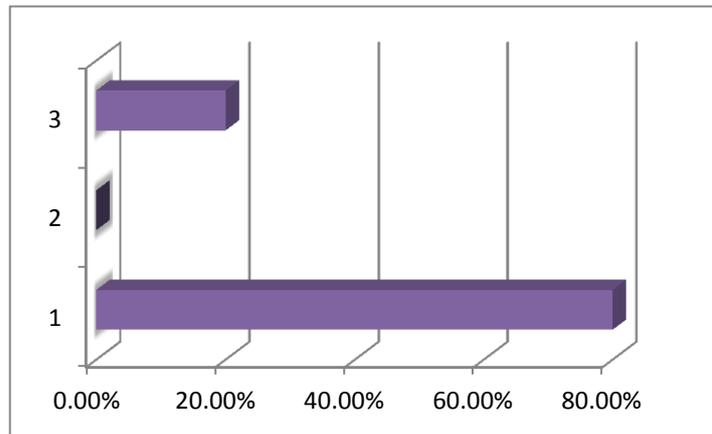
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N 2**

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	2	20.00%
Total	10	100.00%



3.- ¿En gestión de compras se realiza una programación de compras para materiales que tienen mayor rotación?

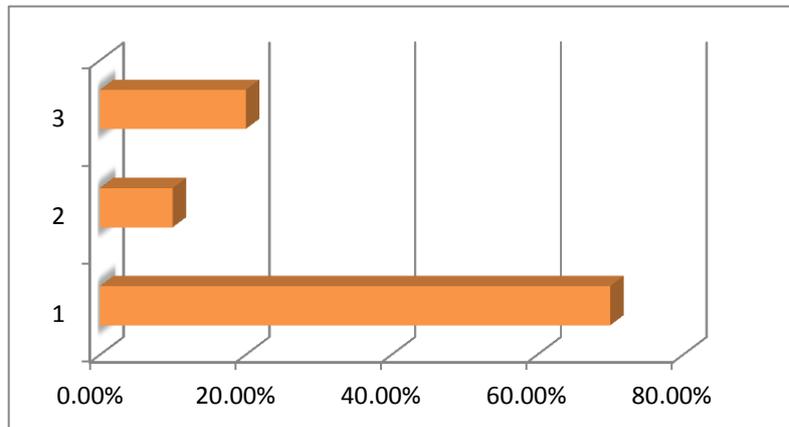
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N 3**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	7	70.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	2	20.00%
Total	10	100.00%



4.- ¿En gestión de compras las compras son efectuadas, con las órdenes de compras firmadas por el funcionario encargado?

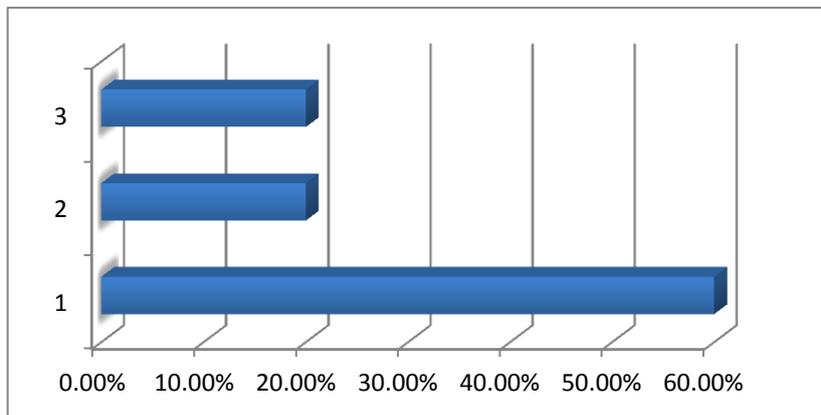
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N 4**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	6	60.00%
No	2	20.00%
No sabe, no opina	2	20.00%
Total	10	100.00%



5.- ¿En gestión de compras hay una política para la selección de proveedores?

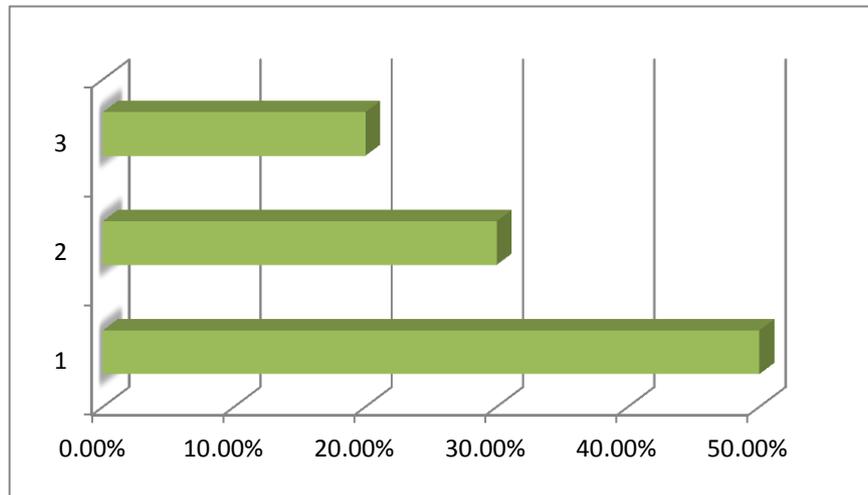
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 5**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	3	30.00%
No sabe, no opina	2	20.00%
Total	10	100.00%



6.- ¿En gestión de inventarios el abastecimiento de materiales se realiza de acuerdo al pedido interno (cuadro de necesidades) de cada área solicitante?

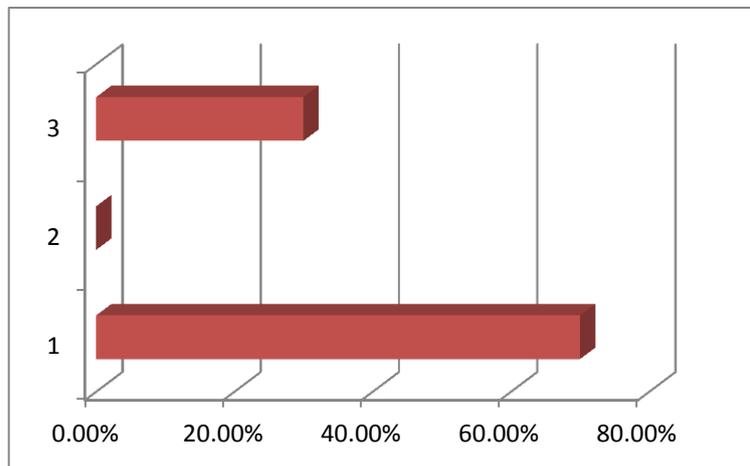
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 6**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	7	70.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%



**7.-** ¿En gestión de inventarios existen programaciones para compras periódicas

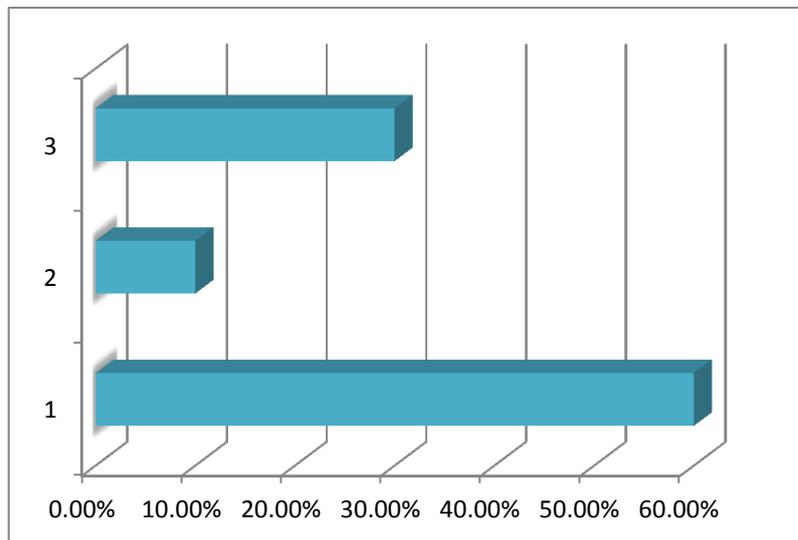
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 7**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	6	60.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%



8.- ¿En gestión de inventarios se manejan Stock mínimos y son actualizadas diariamente?

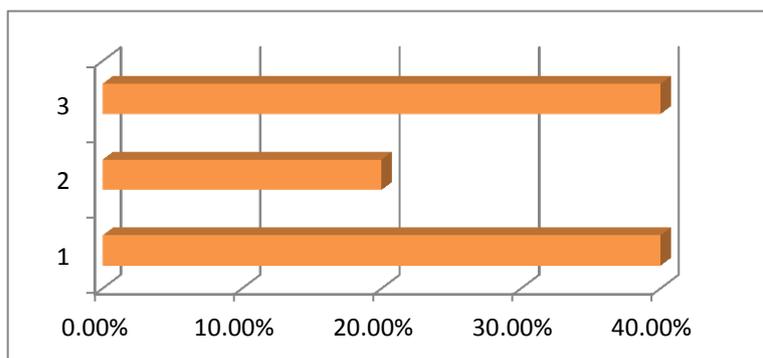
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 8**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	4	40.00%
No	2	20.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



9.- ¿En gestión de inventarios se tiene un registro de la mercadería que esta inmovilizada?

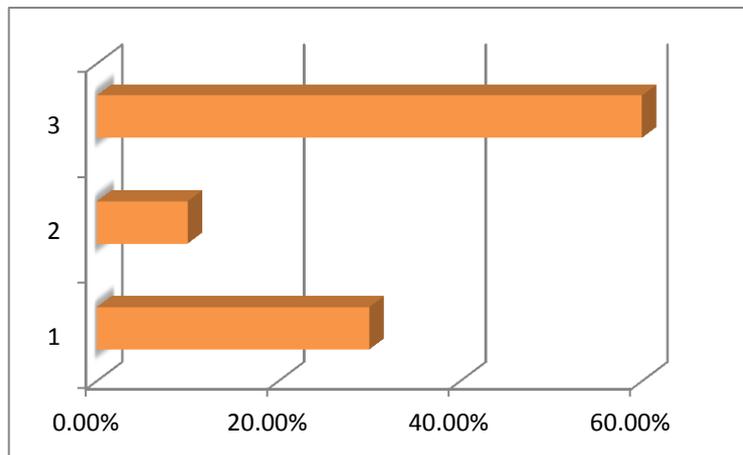
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 9**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	6	60.00%
Total	10	100.00%



10.- ¿En gestión de inventarios cuenta con formatos de control tales como vale de ingreso al almacén y vale de salidas de productos de almacén?

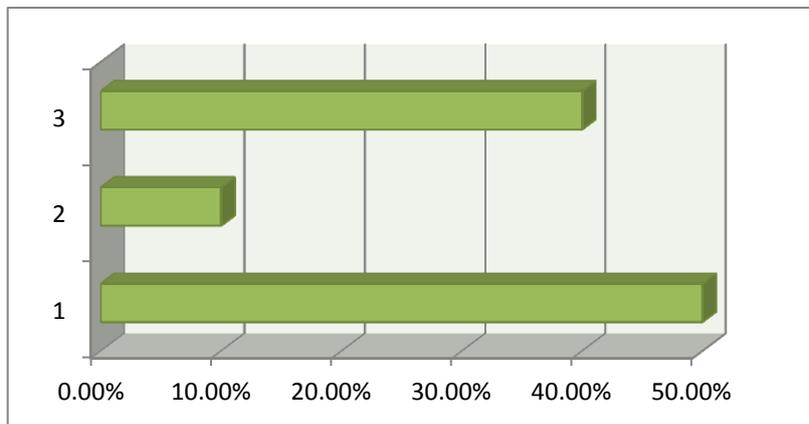
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 10**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



11.- ¿En gestión de inventarios se cuenta con un sistema computarizado de inventarios de almacén?

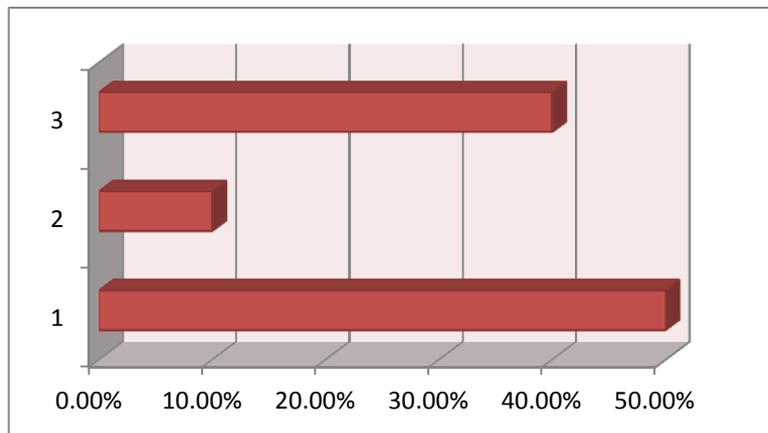
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 11**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



12.- ¿En gestión de inventarios Se realizan inventarios?

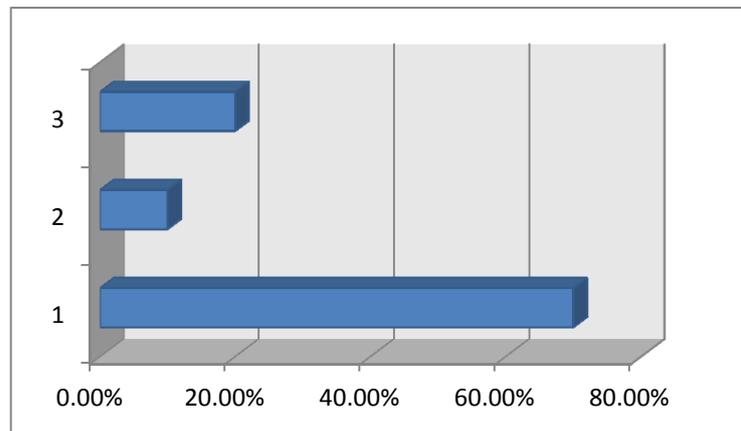
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 12**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	7	70.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	2	20.00%
Total	10	100.00%



13.- ¿Usted cree que un Control Interno adecuado contribuye a evitar gastos innecesarios y malversación de recursos en la Dirección Regional de Salud Junín?

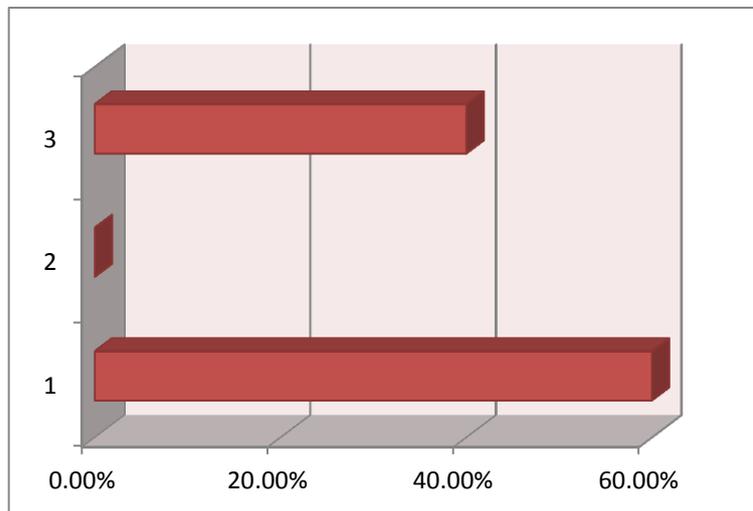
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 13**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	6	60.00%
No	0	0.00%
No sabe, no opina	4	40.00%
Total	10	100.00%



14.- ¿Usted considera que la normatividad vigente para el Control Interno contribuye a alcanzar la eficiencia de la Dirección Regional de Salud Junín?

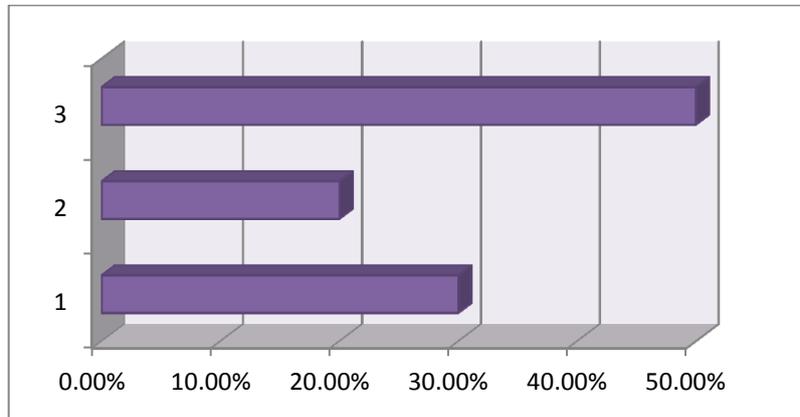
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N 14**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	2	20.00%
No sabe, no opina	5	50.00%
Total	10	100.00%



15.- ¿Está usted de acuerdo en que las herramientas de Control Interno contribuyen con la toma de decisiones en la Dirección Regional de Salud Junín?

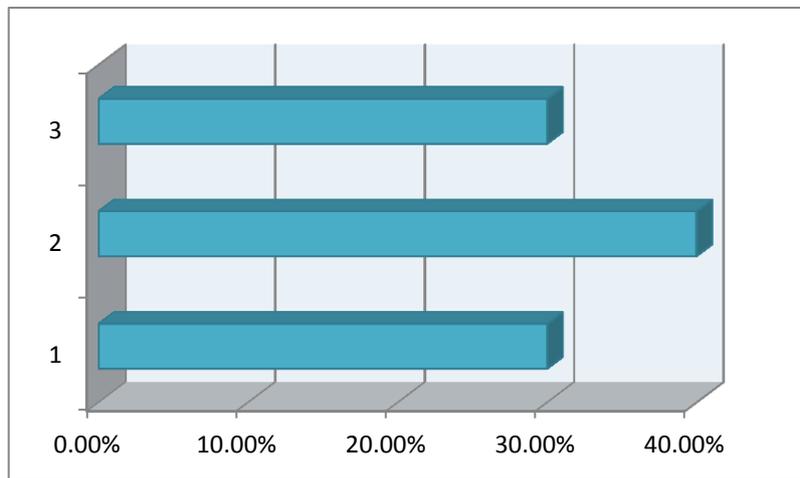
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 15**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	3	30.00%
No	4	40.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%



16.- ¿Considera usted que el Control Interno contribuye a optimizar la gestión administrativa de la de la Dirección Regional de Salud Junín?

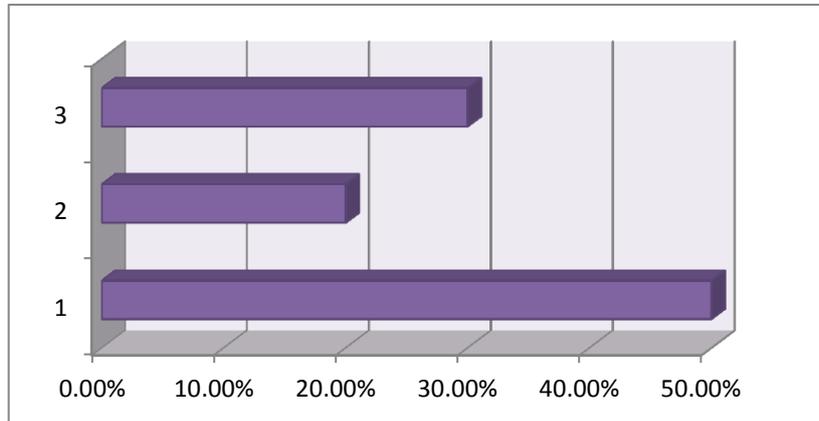
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 16**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	5	50.00%
No	2	20.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%



17.- ¿La Dirección Administrativa realiza la supervisión del cumplimiento de los cronogramas para la elaboración del API?

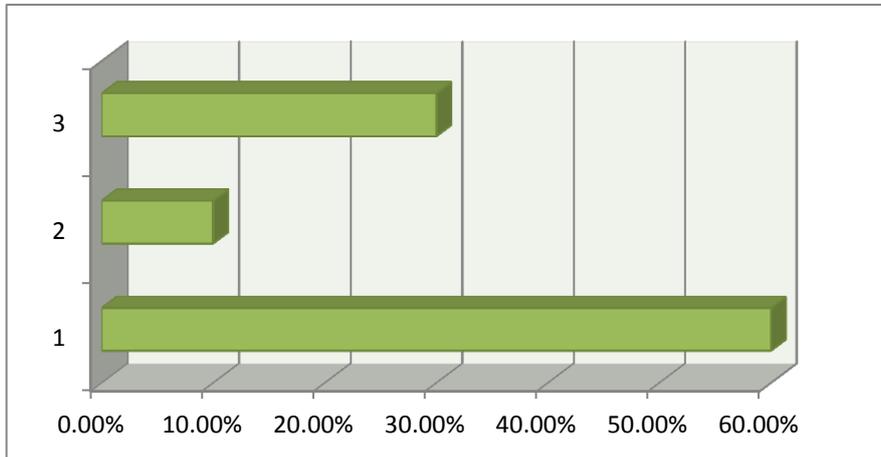
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 17**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	6	60.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	3	30.00%
Total	10	100.00%



18.- ¿Se elaboran cronogramas consistentes los plazos establecidos por el Órgano Rector para la elaboración del API?

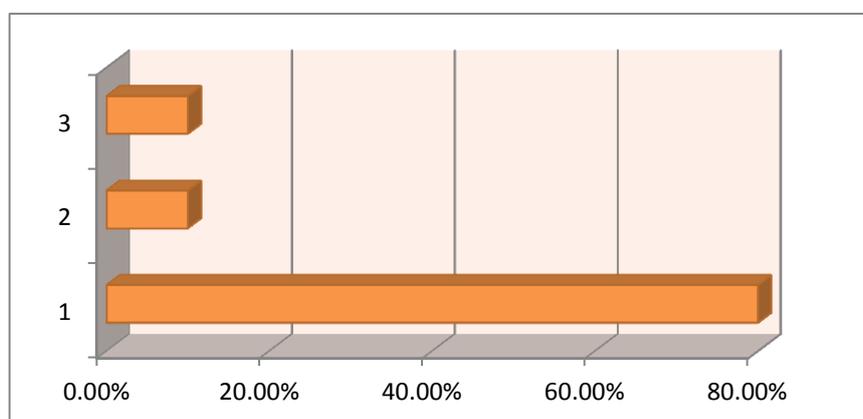
a) Si ( )

b) No ( )

c) No sabe, no opina ( )

**TABLA N° 18**

Opinión	Frecuencia	porcentaje
Si	8	80.00%
No	1	10.00%
No sabe, no opina	1	10.00%
Total	10	100.00%



#### **4.2. Análisis y discusión de resultados**

##### **Objetivo específico N° 1:**

Guerrero 2016, Vilca 2015, Vásquez 2016, Martínez 2005, que son parte de nuestros antecedentes internacionales y nacionales, nos dicen que el control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas

interesadas en ella. Efectivamente, el Control Interno entre otros aspectos positivos que brinda a la organización, genera una Cultura Organizacional basada en Valores Éticos, cobrando mucha importancia el aspecto conductual; mucho apego al cumplimiento de las normas de control interno implantadas, por parte de los Titulares, Funcionarios y Personal de la Institución; consecuentemente, genera en la entidad una cultura de transparencia, estimulando la previsión del fraude financiero y/u operativo. No hay que dejar de lado que en estos últimos año la corrupción ha invadido todo el espacio gubernamental es por ello que se hace más importante el control interno, un control interno renovado y repotenciado ya que ante los hechos de corrupción en el estado en los últimos años el control interno prácticamente no ha hecho nada.

#### **Objetivo específico N° 2:**

##### **Respecto al componente Ambiente de Control**

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 100 % (5) nos dieron como respuesta SI, este componente es el más importante de los 5 componente contiene los principios que rigen el servicio público; establece una clara definición de responsabilidades, desagregación y delegación de funciones, además de prácticas adecuadas de administración de los recursos humanos, alineados en su conjunto con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, para fomentar la transparencia y rendición de cuentas. Al alcanzar el 100% de respuestas positivas estamos ante una institución que contempla los valores como parte de su gestión así como el código de ética.

### **Respecto al componente Evaluación de Riesgos**

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 80 % (4) nos dieron como respuesta SI y un 20% (1) como respuesta negativa, lo que nos indica que los riesgos se están identificando, pues se deben identificar los riesgos internos y externos, incluida la posibilidad de fraude, que puedan afectar el logro de objetivos; determinar su posibilidad de ocurrencia e impacto; y definir las estrategias y acciones necesarias para enfrentarlos de la mejor manera.

### **Respecto al componente Actividades de Control**

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 60 % (3) nos dieron como respuesta SI y un 40% (2) como respuesta negativa, esto nos indica que este componente está siendo bien aplicado, la actividad de control consiste en el establecimiento, supervisión y actualización de las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones necesarios para contribuir a garantizar que se lleven a cabo las directrices institucionales para administrar los riesgos, la adecuada segregación de funciones, la protección de los recursos institucionales y el logro de metas y objetivos.

### **Respecto al componente Información y Comunicación**

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 80 % (4) nos dieron como respuesta SI y un 20% (1) como respuesta negativa, la información y sistemas de información institucionales deben reunir los requisitos de confiabilidad, calidad, pertinencia, veracidad y oportunidad necesarios para apoyar la toma de decisiones,

la transparencia, la rendición de cuentas y la atención de requerimientos de usuarios internos y externos.

### **Respecto al componente Supervisión y Monitoreo**

De las 5 preguntas realizadas, las cuales representan el 100%, el 80 % (4) nos dieron como respuesta SI y un 20% (1) como respuesta negativa, supervisión y monitoreo Que en forma directa e indirecta debe realizarse permanentemente para asegurar el adecuado funcionamiento y mejora continua del control interno institucional.

### **Respecto al objetivo específico 3:**

De las respuestas obtenidas en la encuesta a los servidores públicos tenemos que decir que el control interno en el estado ya está normado pero parte del personal de la institución desconoce las normas y la aplicación del control interno la solución a esta situación es la capacitación del personal en temas de control interno gubernamental.

## **V. CONCLUSIONES**

- Se concluye que luego de evaluar y analizar los antecedentes de la presente investigación se determinó que la aplicación de procedimientos de control interno en la dirección regional de salud Junín 2016, es de gran importancia para optimizar la gestión de dicha institución.
  
- Se concluye que el sistema COSO es control interno, y sus 5 componentes de manera conjunta nos dicen que la gestión en la Dirección Regional de Salud Junín 2016, está siendo llevada de manera eficiente se presentan alguna debilidades pero pueden ser corregidas.
  
- Se concluye que para solucionar las debilidades que se presentan en la gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016, es necesario crear un plan de capacitación al personal encargado del control interno.

## **VI. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda continuar en la aplicación de toda la normatividad de control así mismo los procedimientos de control a fin de optimizar la Gestión de la Dirección Regional de Salud Junín 2016.
  
- Se recomienda Monitorear periódicamente los resultados obtenidos de la aplicación de los cinco componentes del sistema COSO de manera conjunta para continuar con la mejora del sistema de control interno.
  
- Se recomienda la capacitación especialmente del personal vinculado a la implementación del control interno.

## VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 7.1 Referencias bibliográficas

- Azubadin. (2010). Ecuador: Universidad Tecnica de Abanto.
- Barrera Rivera pag. 162, M. A. (ENERO 2010). ¿Qué y cómo debe controlar y evaluar al gobierno? el eje fundamenetal de la reforma de estado: la participación social en elcontrol y evalaución del servicio público. El caso MEXICANO. mEXIVO: Miguel Angel Porrua.
- Coopers & Lybrand. (enero 1997). Los nuevos conceptos del control interno (infome COSO) pag. 5,6. Lima: ediciones Díaz de Santos.
- Entendiendo a tu estado: Sistemas Funcionales. (29 de junio de 2012). [blog.pucp.edu.pe/.../entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativos](http://blog.pucp.edu.pe/.../entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativos).
- Entendiendo a tu Estado:Sistemas Funcionales. (2012). [blog.pucp.edu.pe/.../entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativo](http://blog.pucp.edu.pe/.../entendiendo-a-tu-estado-sistemas-funcionales-y-administrativo).
- Garcia. (2007). Tesis: Aplicacion parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente. Cuba: Republica de Cuba.
- Gestión Pública Congreso de la República. (2008). [www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/.../Gestión\\_Pública.pef](http://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/.../Gestión_Pública.pef).
- Gestión Pública:Conceptos y metodos, P. (s.f.). [https://www.researchgate.net/publication/255601867\\_Gestion\\_publica\\_conceptos\\_y\\_metodos](https://www.researchgate.net/publication/255601867_Gestion_publica_conceptos_y_metodos).
- Guerrero Armijos. (2015). La caracterización del control interno en el Perú y su incidencia en la sub gerencia de tesoreria en la Municipalidad de Santa Rosa. Lima.
- Ley N° 28716. (28 de Octubre de 2008). [www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2014/Ley-28716.pdf](http://www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2014/Ley-28716.pdf).
- Ley N° 29158 Ley Organica del Poder Ejecutivo. (s.f.). [www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley29158.pdf](http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley29158.pdf).
- Ley N° 29158. (s.f.). [www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley29158.pdf](http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley29158.pdf). Obtenido de Ley organica del pdoer ejecutivo - Inicam
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control. (s.f.). [www.contraloria.gob.pe/.../Ley%2BOrgánica%2Bdel%2Bdel%2Bsistema%2BNacional%2Bde](http://www.contraloria.gob.pe/.../Ley%2BOrgánica%2Bdel%2Bdel%2Bsistema%2BNacional%2Bde).

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control. (s.f.).  
[www.contraloria.gob.pe/..Ley%2BOrganica%2Bdel%bSistema%BNacional%2Bde](http://www.contraloria.gob.pe/..Ley%2BOrganica%2Bdel%bSistema%BNacional%2Bde)  
....
- Llerena, C. C., & 13, p. (2012). El control interno como herramienta de gestión y Evaluación. Lima: Instituto Pacifico SAC.
- Luna Vela y Cabrera Salcedo, C. (2016). Tesis: El Control interno en la ejecución de gastos en el Gobierno Regional de Ucayali. Ucayali.
- Manual COSO. (s.f.).  
[HTTPS://WWW.MEF.GUB.UY/INNPVAPORRTAL/file/7089/1/normas\\_ctrl\\_inter](https://www.mef.gub.uy/innpvaporrtal/file/7089/1/normas_ctrl_inter)  
no.pdf.
- Martinez. (2005). Un sistema de Control interno. Lima.
- Modernización de la gestion en el Perú. (04 de 05 de 2010).  
[www.gobernabilidad.org.pe/198749029\\_055](http://www.gobernabilidad.org.pe/198749029_055).
- Ñahui Niquen, J. (2015). Tesis: Modelo de gestión de Abstecimiento en el Sector peruano de la UNMSM. Lima: UNMSM.
- Quispe. (2013). Tesis: El Control Inerno en la gestión administrativa de la subgerencia de tesorería de la Municipalidad de Chorrillos . Lima.
- Tanaka. (2011). Tesis: Influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del Ministerio d eSalud. Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- Vilca Huachallanqui, A. (2015). Tesis: La Auditoría Gubernamental frente a la corrupción en la gestión Pública en el Perú. Lima.

## 7.2. ANEXOS

**(Gestión Pública Congreso de la República, 2008)**

© Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional,  
2008

© Asociación Civil Transparencia

Fecha: Mayo, 2009

Para acercar los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas. La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad. El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local. El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (gestión pública). En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos

se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados. En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los 2 gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos. En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones. Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos que dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:

• En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología. • En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho. • En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería. En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades. Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública. Las transformaciones de la economía mundial, caracterizada hoy por la crisis económica y financiera que origina escasez de recursos, desempleo, recesión, etc. Y el avance de la globalización, producen procesos complejos y dinámicos, que ponen a la vista paradigmas emergentes en la gestión pública, para orientar mejor las políticas sociales y económicas para atender la difícil y compleja demanda social. En los últimos 25 años del siglo pasado, las ciencias de la administración han transitado de la administración a la gerencia, y de la gerencia a la gobernanza. Los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación

jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

#### a.- EL MODELO BUROCRATICO

El modelo de administración burocrática o weberiano, fue el paradigma inspirador de todo movimiento internacional de reforma administrativa de los años 50 y 60. La racionalidad legal gerencial burocrática, que ya había presidido la construcción histórica de los estados liberales del derecho, fue también el modelo que inspiró, tras la segunda guerra mundial, tanto la construcción institucional de los Estados en desarrollo como la de los grandes servicios nacionales del bienestar, característicos del Estado Social. Weber concebía la burocracia como “la forma de organización a través de la cual opera el sistema de dominación política nacional o legal. El tipo de sistema que da sentido a la burocracia se contrapone a los sistemas de dominación carismática y tradicional, que no son racionales porque no se basan en la obediencia a la norma legal”. La denominación legal o racional del modelo weberiano, articulada a través de la burocracia se basaba en: a). La definición del interés público desde la perspectiva fundamentalmente “administrativista” esto implicaba reclutar, desarrollar y conservar expertos en el campo de la administración, la ingeniería y el trabajo social. b). El logro de resultados en función de las especialidades de los expertos y bajo una fuerte orientación de inversión pública. c). La legitimación de la selección de los expertos y funcionarios no electos en un Estado administrativo. d). La aplicación de sus conocimientos y normas profesionales a los problemas existentes en sus campos de especialización. El modelo burocrático buscaba la

eficiencia, entendía a ella como su paradigma. En esa concepción para lograr eficiencia se despersonaliza la gestión, las personas tienen como fundamento el cumplimiento de lo que la institucionalidad formal les define. Los funcionarios cumplen estrictamente lo establecido por el contenido del cargo y ejecutan lo que las normas establecen sin discusión alguna. En todo caso, la gestión de los servidores públicos debía guiarse por la obligación y no por la misión. De esta forma, el modelo Weberiano efectuaba la distinción entre un experto y un tomador de decisiones. El experto (científico) ejecutaba lo que el tomador de decisiones (político) establecía en función de su lectura de la realidad. Separaba, consiguientemente, la administración de la política. Weber, hace una clara distinción entre el político y el administrador. El primero que vive de y para la política con una clara racionalidad hacia la consecución y uso del poder y los instrumentos que el Estado le permite en cuanto al ejercicio de la función pública. Una de las bases de la burocracia establece que el mérito y la rigurosidad académica permiten la eficiencia del Estado cuando un cuerpo de funcionarios especialistas apoya las decisiones, incluso políticas, bajo severos estándares de conocimientos. El paradigma de organización burocrática sobre el que se sustentaron, en general, las administraciones públicas ha inducido al desarrollo de un tipo de gestión cuya realidad ha sido el de servir a la administración misma, centrada en los intereses inmediatos y en las expectativas de sus funcionarios y directivos. La legitimidad y legalidad de sus actos han dependido del grado de sometimiento a los procedimientos consagrados en el ordenamiento jurídico, independientemente de su eficacia material, de su efectividad y, consecuentemente, de la responsabilidad pública involucrada.

## b.- El MODELO POST BUROCRATICO.

A diferencia del anterior, el modelo pos burocrático, que da origen al 7 Estado contractual o gestión por resultados, que se inicia aproximadamente en los primeros años de los 90, enfatiza más bien en el beneficio que la sociedad percibe del accionar público. Los resultados no se miden en términos de insumos y procedimientos, sino en términos de cambios de distinta escala que se dan en el entorno - interno y externo - de la organización pública. No descuida el desarrollo normativo, pero le preocupa más la ejecución que el apego a las normas. Para ello agenda temas cruciales para la gestión, como las políticas de incentivo al talento y ejecución, los estándares de calidad y el desempeño, etc. La pos burocracia asume que las estructuras internas así como su optimización permanente, son necesarias, pero totalmente insuficientes para concretar resultados; que los procedimientos clave deben ser reformados pero no sólo en la perspectiva de optimizar el control sino el servicio a la ciudadanía, que los recursos financieros deben primordialmente ser aplicados de manera directa y vinculante con los resultados y que los sistemas de información y gestión del conocimiento son muy necesarios pero enfocados de manera estratégica. La corriente post-burocrática privilegia el proceso de dirección estratégica. Implica un esfuerzo aún considerable en la dimensión operativa bajo principios de calidad total en procedimientos, talento humano y servicios, con la hipótesis que sólo es posible alcanzar resultados valiosos para la comunidad con conocimientos y capacidades técnicas, organizacionales y políticas dentro de las estructuras. Enfatiza que la capacidad se basa en conocimientos que respondan al estado de la discusión en cada tema, procurando “tomar y dar”, rescatando el conocimiento local y construyendo conocimiento conjunto. En consecuencia, esta nueva tendencia marca una división y

diferencia con la corriente weberiana que, de manera comparada se visualiza en el siguiente cuadro:

<b>PARADIGMAS COMPARADOS</b>	
<b>El Paradigma Burocrático</b>	<b>El Paradigma Pos burocrático</b>
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implantar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la rendición de cuentas</li> <li>• Fortalecer las relaciones de trabajo</li> </ul>
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender y aplicar normas</li> <li>• Identificar y resolver problemas</li> <li>• Mejora continua de procesos</li> </ul>
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar el servicio del control</li> <li>• Lograr apoyo para las normas</li> <li>• Ampliar las opciones del cliente</li> <li>• Alentar la acción colectiva</li> <li>• Ofrecer incentivos</li> <li>• Evaluar y analizar resultados</li> <li>• Practicar la retroalimentación.</li> </ul>

El paradigma post-burocrático genera conocimientos basados en la práctica. De allí nace el concepto de la nueva gestión pública (NGP) que implica un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión pública.

### C.- EL MODELO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP)

La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en

los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas. En la NGP los directivos públicos elegidos deben resolver la ambigüedad, la incertidumbre y el conflicto alrededor de las políticas públicas, a fin de describir de antemano lo que quieren que logren sus funcionarios en un lapso determinado; las funciones de formulación de políticas y las de operaciones deberían asignarse a organizaciones diferentes, con entidades operativas encabezadas por funcionarios versados en la gestión, mientras que los sistemas administrativos centralizados deberían reformarse a fin de trasladar obligaciones, autoridad y responsabilidad a los niveles más cercanos al ciudadano. En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- a. La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b. La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una GESTIÓN POR RESULTADOS.
- c. La creación del valor público.
- d. El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado
- e. El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

La nueva gestión pública, tiene dos estadios. En su etapa de desarrollo vigente, la del Desarrollo Contractual, a diferencia del enfoque tradicional, un gobierno es

eficiente no solamente gracias a los instrumentos administrativos que crea o utiliza sino debido a su posicionamiento en la escena política. Al estar el Estado compuesto por actores que tienen intereses, la eficiencia sólo podrá garantizarse si genera (el Estado) reglas del juego que liberen la acción de los actores sociales en todo su potencial y permitan controlar a los actores políticos y gubernamentales para dirigir sus esfuerzos hacia los resultados y no hacia su propia agenda política. De esta manera, la responsabilidad de la nueva gerencia pública está ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión y no sólo al cumplimiento de sus mandatos. Se propone separar el diseño de políticas públicas de su administración, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos. En esta perspectiva, enfrenta desafíos buscando lograr metas y resultados transparentes dando la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzarlas. La administración pública como prestadora de servicios para los ciudadanos no podrá liberarse de la responsabilidad de prestar éstos de manera eficiente y efectiva, sin buscar la generación de utilidades como fin último.

#### d.- LA GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS (GpR)

Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del “Estado contractual” en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público. La GpR implica una administración de las organizaciones públicas focalizadas en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de

gobierno y un plan de desarrollo. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y los mandos operativos, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas, en la que sean definidos las responsabilidades y los compromisos mutuamente asumidos. “En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión”. La implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc. Con la finalidad de superar la administración burocrática que caracterizaba a los países menos desarrollados. El proceso de Modernización de la Gestión Pública ha tenido por finalidad “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad”. De este modo, el modelo gerencial se convirtió en un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político. Para que lo anterior se cumpla, se pone énfasis en la transformación de la cultura organizacional que caracterizaba a la Administración Pública. Lo fundamental era dar un giro en los hábitos, costumbres y forma de actuar de la administración pública. Asimismo, este cambio cultural debe contemplar a los funcionarios públicos, de tal modo que se impulsaran políticas de personal, centradas en premiar el buen desempeño, fomentar la capacitación y el perfeccionamiento profesional, hoy ausentes en la gestión pública peruana. La Ley Marco de

Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. En este marco el objetivo es alcanzar un Estado:

- Al servicio de la ciudadanía. La acción del Estado debe centrarse en beneficiar a su población generando oportunidades para su desarrollo y bienestar.
- Con canales efectivos de participación ciudadana. El estado debe escuchar y recoger las propuestas de la ciudadanía y establecer alianzas público privadas en todas sus instancias de gobierno.
- Descentralizado y desconcentrado. El poder se ejerce descentralizada mente, de manera armónica y con sentido de colaboración entre los diferentes niveles de gobierno. La asignación de funciones se realiza teniendo en consideración a un buen servicio al ciudadano. Transparente en su gestión. La comunidad debe estar informada periódicamente sobre las acciones de gobierno a través de diferentes medios de rendición de cuentas.
- Con servidores públicos competentes y debidamente remunerados. Se promueve su capacitación y perfeccionamiento, remuneraciones en función al desempeño y calificación, con incentivos a la eficiencia y eficacia.
- Fiscalmente equilibrado. Los ingresos que financian la inversión y el gasto público tienen una relación de armonía. El proceso de modernización de la gestión del Estado debe sustentarse fundamentalmente en el diseño de una visión compartida y planes de largo y mediano plazo, estratégicos y sustentables, que se den sentido a su

actuación, que convoque y comprometa a la ciudadanía a la participación responsable, que aporte a los procesos de desarrollo, que no sea solo beneficiario del bienestar, sino en lo fundamental, participe y constructor de un futuro promisorio. Ciudadanos con sentido crítico. Ello implica también, profundizar el proceso de descentralización, redefiniendo los roles y fortalecimiento la capacidad de gestión, del propio Gobierno Central y los gobiernos regionales y locales. Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, eliminar la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores. En este contexto es prioritario revalorizar la Carrera Pública, poniéndole especial énfasis al principio de la ética pública y la especialización así como el respeto al Estado de Derecho. El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado. La estructura y organización de la Administración Pública, deben ser dinámicas y responder de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos y metas señalados en los planes. La organización debe estructurarse para responder al cumplimiento de la misión, que a su vez está articulada a la visión, donde las funciones no se cumplan en sí misma, sino a través de proyectos y actividades en el marco de una cultura de proyecto, donde toda acción gubernamental este orientado a cumplir un objetivo y por lo tanto a producir un resultado.

### 3.- EL PROCESO DE LA GESTION PÚBLICA

La gestión pública, como sistema, tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo ordenado y secuencial para la provisión de servicios públicos que aporten a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ella de sus territorios de manera armónica y articulada.

#### a.- LOS PRINCIPIOS.

Son razones y cánones que fundamentan y rigen el pensamiento y la conducta del Estado y sus funcionarios y servidores públicos en cumplimiento de sus competencias y atribuciones.

- Principio de Legalidad, las autoridades, funcionarios y servidores del Estado están sometidas a las normas del ordenamiento jurídico de la gestión pública.
- Principio de servicio al ciudadano, la acción gubernamental está al servicio de las personas y de la sociedad; responden a sus necesidades y el interés general de la nación; asegurando que su actividad se preste con eficacia, eficiencia, simplicidad, sostenibilidad, veracidad, continuidad, rendición de cuentas, prevención, celeridad y oportunidad. Este principio tiene un carácter estratégico, porque pone la administración pública al servicio del ciudadano y el desarrollo, a diferencia de la concepción tradicional que aun envuelve la cultura organizacional de la burocracia estatal, que pone la administración al servicio de la administración, es decir, se gestiona priorizando el cumplimiento de los procedimientos sin darle importancia a los resultados.

- Principio de Inclusión y Equidad, el Estado afirma los derechos fundamentales de las personas y el ejercicio de sus deberes. Con Inclusión, promoviendo la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables y de las personas con discapacidad de cualquier tipo que limita su desempeño y participación activa en la sociedad. Con equidad, promoviendo la igualdad de todas las personas a las oportunidades y beneficios que se derivan de la prestación de servicios públicos y el desarrollo en general.

- Principio de participación y transparencia, las personas tienen derecho a vigilar y participar en la gestión del Poder Ejecutivo, conforme a los procedimientos establecidos por la ley. Para ello las entidades del Estado actúan de manera que las personas tengan acceso a información.

- Principio de Organización, integración y cooperación, Se organizan en un régimen jerarquizado y desconcentrado según corresponda, sobre la base de funciones y competencias afines por instituciones, delimitando sus funciones en el marco de sus respectivas leyes orgánicas, evitando la duplicidad y superposición. Coordinan y cooperan de manera continua y permanente en los planos intersectorial e intergubernamental (Gobierno Nacional y gobiernos regionales y locales).

Principio de Competencia, los tres niveles de gobierno ejercen sus competencias exclusivas de manera inherente, sin transgredirla entre ellas, y las competencias compartidas de manera articulada y complementaria en el marco del principio de subsidiaridad.

## b.- LOS SISTEMAS DE GESTION PUBLICA.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo hace un importante aporte para comprender y organizar mejor la gestión pública. Para ello pone de manifiesto el concepto de Sistemas, definiéndolo como el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Gestión Pública, para que las entidades gubernamentales ejerzan sus competencias y atribuciones. Existen dos tipos de sistemas: los funcionales y los administrativos. Para una mejor comprensión de estos sistemas, es conveniente previamente comprender el concepto de lo que son las funciones sustantivas y las de administración interna. Las funciones sustantivas son inherentes y caracterizan a una institución del Estado y le dan sentido a su misión. Se ejercen a través de los órganos de línea. Son funciones sustantivas las relacionadas a salud, educación, transporte, turismo, energía, etc. Las funciones de administración interna sirven de apoyo para ejercer las funciones sustantivas. Están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que sean asignados. Son funciones de administración interna las relacionadas a actividades tales como: planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales y servicios auxiliares, entre otras. Sobre la de esta tipología de funciones, que son de carácter organizacional, los sistemas funcionales y administrativos se pueden definir así.

- Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que requieren de la participación de todas o varias entidades del

Estado. Los sistemas funcionales están relacionados con las funciones sustantivas que caracterizan a cada una de entidades públicas. Mediante estos sistemas se gestionan las materias que se le encargan a una institución por ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución. Las materias son agricultura, ambiente, comercio, turismo, economía, salud, educación, trabajo, mujer, desarrollo social, transporte, comunicaciones, saneamiento, producción, energía, minas, justicia, defensa, interior, etc. Y dan lugar a sistemas como, el sistema integral de salud, el sistema educativo, las cadenas productivas, el sistema de agua y alcantarillado, sistemas productivos, sistema vial, sistema de riego, sistema energético, sistema judicial, etc.

- Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Los sistemas administrativos tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda. Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional.

<b>Sistemas Administrativos</b>	
Planeamiento Estratégico	Defensa Judicial del Estado
Presupuesto Público	Abastecimiento
Inversión Pública	Tesorería
Endeudamiento Público	Contabilidad
Modernización de la gestión pública	Control.
Gestión de Recursos Humanos	

La gestión combinada y complementaria de los sistemas funcionales y administrativos origina la gestión pública. Los Sistemas están a cargo de un Ente Rector que se constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento. Paulatinamente se debe adecuar el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización y modernización del Estado, en correspondencia del carácter Unitario, democrático y descentralizado del gobierno peruano. En la actualidad varios sistemas tienen un carácter centralista y por consiguiente requieren modernizarse.

#### 4.- EL CICLO DE LA GESTION PÚBLICA.

Las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo. La toma de decisiones y la ejecución de acciones responderán a un ciclo que comprende una adecuada combinación de las funciones administrativas y sustantivas. El ciclo de la gestión pública comprende las siguientes fases:

- Planeamiento, adoptando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que orienten la acción de la actividad pública en beneficio del desarrollo integral y sostenible.

- Normativa y reguladora, mediante la cual se establecen las normas que regulan, las relaciones institucionales, ciudadanas, los servicios públicos, así como la instrumentalización de las políticas públicas.

- Directiva y ejecutora, que permite dirección y ejecución de las acciones gubernamentales contenidas en la misión institucional, organizando y coordinando las capacidades humanas y el uso de los recursos financieros, bienes y activos necesarios para la gestión pública, con arreglo a los sistemas administrativos.

- Supervisión, evaluación y control, que implica el monitoreo y evaluación de la gestión pública, verificando el cumplimiento de los indicadores previstos, la calidad de los servicios y observancia de las normas. Estas funciones se desarrollan en el marco de un ciclo de gestión, se suceden secuencialmente e interactúan y retroalimentan permanentemente, de manera que se tiene una visión integral del proceso, permitiendo ajustes y correcciones, en el solución los problemas de gestión.

(Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control)

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA  
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Ley N° 27785

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

## CAPÍTULO I

### ALCANCE, OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY

Artículo 1.- Alcance de la ley La presente 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. Cuando en ella se mencione los vocablos Sistema, Contraloría General y Ley, se entenderán referidos al Sistema Nacional de Control, a la Contraloría General de la República y a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, respectivamente.

Artículo 2.- Objeto de la ley 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

## CAPÍTULO II

### CONTROL GUBERNAMENTAL

Artículo 6.- Concepto 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.

Artículo 7.- Control Interno El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de 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 interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas,

propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. 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 a que se refiere esta Ley.

Artículo 9.- Principios del control gubernamental Son principios que rigen el ejercicio del control gubernamental: a) La universalidad, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuere su jerarquía. b) El carácter integral, en virtud del cual el ejercicio del control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones materia de examen en la entidad y sus beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e índices históricos de eficiencia. c) La autonomía funcional, expresada en la potestad de los órganos de control para organizarse y ejercer sus funciones con independencia técnica y libre de influencias. Ninguna entidad o autoridad, funcionario o servidor público, ni terceros, pueden oponerse, interferir o dificultar el ejercicio de sus funciones y atribuciones de control. d) El carácter permanente, que define la naturaleza continua y perdurable del control como instrumento de vigilancia de los procesos y operaciones de la entidad. e) El carácter técnico y especializado del control, como sustento esencial de su operatividad, bajo exigencias de calidad, consistencia y razonabilidad en su ejercicio; considerando la necesidad de efectuar el control en función de la naturaleza de la entidad en la que se incide.

## TÍTULO II

### SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

#### CAPÍTULO I

##### CONCEPTO Y CONFORMACIÓN DEL SISTEMA

Artículo 12.- Definición El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. Artículo 13.- Conformación El Sistema está conformada por los siguientes órganos de control:

- a) La Contraloría General, como ente técnico rector.
  
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el Artículo 3 de la presente Ley, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.

(Ley N° 28716, 2008)

Ley de Control Interno de las entidades del Estado

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA POR CUANTO:

El Congreso de la República

Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO

TÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo I

Objeto y Ámbito de aplicación

Artículo 1.- Objeto de la Ley La presente 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.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General de la República son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la

República. Son aplicadas por los órganos y personal de la administración institucional, así como por el órgano de control institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

## TÍTULO II SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### Capítulo I

#### Definición y Componentes

Artículo 3.- Sistema de control interno 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, organizada e instituida en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley. Constituyen sus componentes:

- a) 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;
- b) 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;
- c) 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;

d) 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;

e) 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;

f) 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;

g) 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 formulan para la mejora u optimización de sus labores. Forman parte del sistema de control interno: la administración y el órgano de control institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

### TÍTULO III

#### CONTROL INTERNO

##### Capítulo I

## Implantación y Funcionamiento

Artículo 4.- Implantación del control interno Las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

Artículo 5.- Funcionamiento del control interno El funcionamiento del control interno es continuo, dinámico y alcanza a la totalidad de la organización y

actividades institucionales, desarrollándose en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente por la administración institucional con la finalidad de garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiendo al Titular de la entidad la supervisión de su funcionamiento, bajo responsabilidad. Capítulo II Obligaciones y Responsabilidades.

Artículo 6.- Obligaciones del Titular y funcionarios Son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables.
- b) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.
- c) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización.
- d) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspectos,
  - i. La competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad.

- ii. La protección y conservación de los bienes y recursos institucionales.
  - iii. La ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general.
  - iv. El establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.
  - v. Los sistemas de procesamiento, uso y control de la información, documentación y comunicaciones institucionales.
- e) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
  - f) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.
  - g) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Artículo 7.- Responsabilidad del Sistema Nacional de Control Es responsabilidad de la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas, la evaluación del control interno en las entidades del Estado, de conformidad con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes.

Artículo 8.- Responsabilidad La inobservancia de la presente Ley, genera responsabilidad administrativa funcional, y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar, de ser el caso.

Artículo 9.- Actuación del Órgano de Control Institucional El Órgano de Control Institucional, conforme a su competencia:

a. Efectúa control preventivo sin carácter vinculante, con el propósito de optimizar la supervisión y mejora de los procesos, prácticas e instrumentos de control interno, sin que ello genere prejuzgamiento u opinión que comprometa el ejercicio de su función, vía control posterior.

b. Actúa de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que adopte las medidas correctivas pertinentes. c. Verifica el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.

Artículo 10.- Competencia normativa de la Contraloría General de la República La Contraloría General de la República, con arreglo a lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 27785, dicta la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación. Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o 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. A partir de dicho marco normativo, los titulares de las entidades están obligados 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.

Artículo 11.- Informe al Congreso de la República La Contraloría General de la República incluye los resultados de la evaluación efectuada por el Sistema Nacional de Control sobre el control interno en las entidades del Estado, en el informe anual que sobre su gestión presenta al Congreso de la República, conforme lo dispuesto en el literal k) del artículo 32 de la Ley N° 27785. Asimismo, remite un informe referido a las acciones recomendadas e implementadas al respecto a la Comisión de Fiscalización y Contraloría del Congreso de la República, en forma semestral.