



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN POR
RESULTADOS EN EL GOBIERNO LOCAL DE
HUARAZ - 2014**

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

AUTORA:

Bach. YANETH KARINA MILLA HUAMÁN

ASESOR:

Dr. CPCC. JUAN DE DIOS SUÁREZ SÁNCHEZ

**HUARAZ – PERU
2016**

**EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN POR
RESULTADOS EN EL GOBIERNO LOCAL DE
HUARAZ - 2014**

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Mgr. Alberto Enrique Broncano Díaz

Presidente

Dr. Félix Rubina Lucas

Secretario

Mgr. María Rashta Lock

Miembro

Agradecimiento

A Dios por iluminar mi camino y darme la fuerza necesaria para culminar con éxito mi tesis, a la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional, a mi profesor, Dr. CPCC Juan de Dios Suárez Sánchez por la orientación, ayuda y el conocimiento que me brindo para la realización de esta tesis.

Yaneth Karina

Dedicatoria

A mis Padres Jesús y María por su cariño apoyo constante, apoyo en mi formación profesional, en el cumplimiento de mis objetivos, a mi esposo Héctor, y mi hija Luana de quienes espero se sientan muy orgullosos de mí como yo de ellos sé que cuento con ellos siempre.

Yaneth Karina

RESUMEN

El objetivo logrado en la presente investigación consistió en: determinar como el control interno incide en la gestión por resultados en el gobierno local de Huaraz - 2014. El diseño de investigación fue descriptivo simple, porque se trabajó con un sólo grupo, la población estuvo constituida por 480, la muestra fue de 91 directivos y trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado. Resultados el 64% afirmaron que los objetivos del control interno era todas las anteriores, el 73% afirmaron que en la municipalidad provincial de Huaraz se aplicaban las siguientes clases de control interno: previo, simultáneo y posterior, el 76% afirmaron que los principios de control interno eran: eficacia-eficiencia, economía-transparencia y legalidad-ética, el 81% afirmaron que el valor del resultado en la gestión pública es requiere generar cambios sociales, el 75% afirmaron que la gestión por resultados se basaba en la teoría sobre la gestión por resultados. Conclusión: queda determinada como el control interno incide en la gestión por resultados en el gobierno local de Huaraz - 2014; de acuerdo a los resultados empíricos encontrados en el procesamiento estadístico y las propuestas teóricas de los antecedentes y las bases teóricas. Considerando que el sistema de control interno de una institución forma parte del control de gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades. Este hecho ha dado lugar a un revisión sustancial de la gestión por resultados en el Perú y que estas medidas han sido adaptados con lineamientos de las naciones unidas comenzando a producirse un desplazamiento de la atención de la inversión en obras de infraestructura física.

Palabras clave: control interno, gestión por resultados, municipalidad.

ABSTRACT

The goal achieved in this research is to: determine how the internal control affects the performance management in local government of Huaraz - 2014. The research design was simple descriptive, because we worked with one group, the population consisted 480, the sample was 91 managers and workers. The technique used was the questionnaire survey and structured instrument. Results 64% said that the objectives of internal control was all of the above, 73% said that in the provincial city of Huaraz the following types of internal control were applied: prior, simultaneous and subsequent, 76% said that the principles of internal control were: effectiveness-efficiency, economy-transparent and legal-ethics, 81% said that the result value in public administration is required to generate social changes, 75% said that managing for results was based on the theory managing for results. Conclusion: is determined as the internal control affects the performance management in local government of Huaraz - 2014; according to the empirical results in statistical processing and the theoretical proposals of the background and theoretical basis. Whereas internal control system is part of an institution's control and tactical management it consists of the organizational plan, the allocation of duties and responsibilities. This has led to a substantial revision of the RBM in Peru and that these measures have been adapted guidelines united nations starting a shift of attention from investment in physical infrastructure occur.

Keywords: internal control, performance management, municipality.

ÍNDICE

Título de la Tesis	ii
Firma del jurado y asesor	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice	viii
Índice de figuras y tablas	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LITERATURA	6
III. METODOLOGÍA	55
3.1. Tipo y nivel de investigación	55
3.2. Diseño de la investigación	55
3.3. Población y muestra	56
3.4. Definición y operacionalización de variables e indicadores	57
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
3.6. Plan de análisis	60
3.7. Matriz de consistencia	61
3.8. Principios éticos	62

IV. RESULTADOS	63
4.1. Resultados	63
4.2. Análisis de los resultados	68
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	76
Referencias bibliográficas	76
Anexos	81

Índice figuras y tablas

• Tabla y figura N° 01	
Bases legales aplicadas en la municipalidad	62
• Tabla y figura N° 02	
• Objetivos del control interno	62
• Tabla y figura N° 03	
Clases de control interno aplicadas en la municipalidad	62
• Tabla y figura N° 04	
Fases del control interno	63
• Tabla y figura N° 05	
Características del control interno	63
• Tabla y figura N° 06	
Principios de control interno	63
• Tabla y figura N° 07	
Componentes de control interno	64
• Tabla y figura N° 08	
Conocimiento de los componentes de la gestión por resultados	64
• Tabla y figura N° 09	
Principios de la gestión por resultados	64
• Tabla y figura N° 10	
Dimensiones de la gestión por resultados	65
• Tabla y figura N° 11	
Valor del resultado en la gestión pública	65

• Tabla y figura N° 12	
Medición del rendimiento en la gestión pública	65
• Tabla y figura N° 13	
Beneficios de la gestión por resultados	66
• Tabla y figura N° 14	
Gestión por resultados	66
• Tabla y figura N° 15	
Teorías de la gestión por resultados	66

I. INTRODUCCIÓN

Entre el control interno y la gestión por resultados existe una incidencia directamente proporcional, cuando en una institución del Estado se desarrollan con calidad y normalidad en cuanto a aplicación normativa pertinente a las oficinas de control interno.

Sin embargo, en la Municipalidad Provincial de Huaraz existen ciertas limitaciones para el cumplimiento de la gestión por resultados cuyo problema se caracteriza por el bajo conocimiento del sistema nacional de presupuesto y el sistema nacional de planeamiento estratégico por parte de los responsables de la gerencia de planificación y presupuesto que probablemente no estén debidamente actualizados con los conocimientos de acuerdo a la modernización del Estado, como tal en el contexto de la gestión pública se ofrecen limitada la información, conocimiento e intervención que permitan controlar y optimizar el proceso de creación del valor de la atención al usuario, a fin de alcanzar un mejor resultado; hechos que no permiten contribuir a mejorar la capacidad de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad para que el alcalde pueda rendir cuentas y permitir que la ciudadanía, el órgano de control y la comunidad puedan evaluar su gestión en beneficio de la comunidad. Esta situación no permite descentralizar los objetivos y responsabilidades y realizar una evaluación de desempeño de quienes ejercer funciones directivas con su respectivo manejo de incentivos y sanciones.

En esta dirección de análisis la Municipalidad Provincial de Huaraz encuentra obstáculos en el cumplimiento de los principios de gestión por resultados basados en la sencillez, rigor administrativo legal sin aprender sobre la marcha una gestión de

calidad a satisfacción de los usuarios. En este sentido no se cumplen a cabalidad las dimensiones de la gestión por resultados, sin valorar que el resultado es la clave, indiferente cumplimiento de responsabilidades por parte de los directivos que no permite interconectar los componentes de la gestión para optimizar un funcionamiento ideal de la Municipalidad, con carencia de cultura organizacional que haga énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos en que el valor del resultado de la gestión sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática en que su propiedad sea colectiva, caracterizado su naturaleza pública; donde la generación de cambios sociales (resultados) sean verificables y objetivos.

Considerando que la medición del rendimiento en la gestión por resultados, se basa en indicadores, líneas de base, meta y medios de verificación, en los últimos tiempos no se puede visualizar los beneficios de la gestión por resultados, en cuanto a la mejora de la comunicación entre Gerentes y sub ordinados, los individuos conocen poco las metas de la organización municipal, haciendo más injusto el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos; por lo que será importante evitar en la gestión por resultados, el establecimiento de objetivos poco claros, los vínculos pocos claros entre los diferentes niveles de resultados; selección de resultados e indicadores no realistas; preponderancia de indicadores cuantitativos, poco riesgo y estrategias para mitigarlos; con el fin de orientar las teorías de la gestión por resultados hacia la nueva gerencia pública y responder al ciudadano con un espíritu empresarial y difundir aspectos sobre gestión por resultados en la ciudadanía.

La circunstancias descritas se estarían generando debido a la falta de control interno eficiente y eficaz donde la base legal y documental de control interno no son conocidos claramente por todos los funcionarios y trabajadores; menos el conocimiento de los objetivos de control interno en cuanto a la promoción de la eficiencia, eficacia y economía, de limitado cumplimiento de la normatividad y garantizar su confiabilidad sin promover el cumplimiento de los funcionarios. Probablemente no se ha hecho una difusión adecuada de las clases de control interno, consistentes en: control interno previo, simultaneo y posterior; tempo las fases de control interno que comprende la planificación, ejecución y evaluación; es probable que tampoco se han difundido acerca de las características del control interno, para que el personal que labora en la municipalidad conozcan la normatividad concordantes con el marco legal vigente, compatibles con los principios de control interno que sean sencillas y claras en su redacción y en la explicación, flexibles que permitan una adecuación institucional; en este orden de ideas, los trabajadores y funcionarios muy poco conocen los principios de control interno en cuanto a eficiencia, eficacia, economía, transparencia, legalidad y ética; y se conoce muy poco sobre los componentes de control interno, referido al ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencia, información y comunicación, supervisión y monitoreo. Hechos que estarían generando la deficiente gestión por resultados en la municipalidad distrital de Huaraz.

Existiendo suficientes motivos en el análisis de la problemática en su conjunto; cuyo objeto de estudio se justifica, se ha determinado responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo el control interno incide en la gestión por resultados en el gobierno local de Huaraz - 2014?; para responder al problema se propusieron los

siguientes objetivos, objetivo general: Determinar como el control interno incide en la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014; para lograr el objetivo general se desagregaron en los siguientes objetivos específicos: 1. Describir el sistema de Control Interno: base legal, objetivos, clases, fases, características, principios, componentes en el Gobierno Local de Huaraz - 2014. 2. Determinar los niveles de la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014.

Por la importancia que tiene el estudio del problema de investigación, desde el punto de vista teórico, averiguó acerca de las teorías, conceptos, definiciones, principios y leyes que orientan el sistema de control interno así como se estudió sobre la gestión por resultados donde el desempeño laboral juega un rol muy importante en la aplicación del presupuesto de la Republica, en beneficio de la población. Así mismo llenara un vacío existe en el sistema de conocimientos teóricos, cuyos resultados, servirán como fuente de información a los futuros investigadores de la especialidad.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos científicos orientarán a los contadores y estudiantes de contabilidad en el tratamiento adecuado de problemas de esta naturaleza; así como servirá a la tesista en su vida laboral, para la solución de problemas prácticos.

Desde el punto de vista metodológico, el tema y problema de investigación requirió la aplicación de métodos técnicas e instrumentos adecuados a su naturaleza de estudio.

Desde el punto de vista de su viabilidad, la ejecución del proyecto fue viable porque se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros adecuados y necesarios para el logro de los objetivos que se proponen en la investigación.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Verdugo (2012) en su tesis sobre Control interno en España; cuyo objetivo fue: determinar el control interno aplicado en España; la presente investigación trata sobre el estudio y evaluación del control interno que el auditor efectúa en una revisión de estados financieros practicada conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y no se refiere a la opinión que el auditor emite sobre el control interno contable existente. Tipo de investigación cuantitativo y nivel descriptivo, diseño descriptivo simple, población 2000 funcionarios del Estado y muestra no probabilística de 220, la técnica utilizada fue la encuesta y el cuestionario fue el instrumento de recolección de datos. Resultados: El 85% de encuestados opinaron favorablemente que el control interno en España ha producido resultados positivos en el cuidado del bien público español. Conclusión: el control interno constituye una herramienta indispensable para prevenir los fraudes y errores en el cuidado del bien público económico, financiero y material. Por lo que se recomienda fortalecer el sistema de control interno como una herramienta estratégica que debe existir en toda institución del Estado.

Jiménez (2012) en su tesis acerca de Análisis del programa de gestión para resultados de la República Dominicana. El objetivo logrado fue: desarrollar un análisis del programa de gestión por resultados de la República Dominicana. El tipo de investigación fue de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, diseño descriptivo explicativo, población 1280 funcionarios del estado Dominicano y una muestra por conglomerado igual a 360, se aplicó un cuestionario estructurado teniendo como

técnica la encuesta. Resultados: el 80% afirmaron que el programa de gestión por resultados tuvo resultados positivos en la República Dominicana. Concluye: los objetivos del proyecto estuvieron acorde a lo estipulado en las políticas del gobierno durante el período de ejecución y en concordancia con las leyes de planificación, planes estratégicos institucionales, estrategia nacional de desarrollo y demás herramientas de planificación a nivel nacional. Los costos de las actividades realizadas estuvieron todos dentro de los márgenes previstos, por lo que hubo un uso eficiente de los recursos dados. En cuanto a los impactos, se realizaron avances en el tema de implementación de sistemas de gestión orientada a resultados a nivel del sector público, fortaleciendo tanto a órganos rectores como instituciones piloto e incrementando capacidades institucionales. Se recomienda implementar la gestión orientada a resultados en todo el sistema público de Administración Nacional.

Poch (2011) en su investigación sobre: El control interno de las empresas argentinas; cuyo objetivo fue: analizar el cumplimiento de los objetivos del control interno en las empresas argentinas. La investigación fue de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo con un diseño descriptivo comparativo entre pequeñas empresas y medianas empresas; población muestral 123 empresas argentinas, 73 pequeñas empresas y 50 medianas empresas; se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario semi-estructurado para la recolección de datos. Resultados: en el 75% de pequeñas empresas tuvo un efecto positivo el sistema de control interno mientras que el 95% de empresas medianas mostraron un control interno relativamente positivo. Concluye: las medianas empresas son los que aplican en un 95% el control interno; por lo que se debe sus éxitos económicos y financieros en el mundo empresarial la ausencia o deficiencia sustancial del control interno debe

cuestionar el concepto de empresa, al no poder complementarse la normativa comunitaria en materia de auditoría contable. Recomendación: se debe mejorar el sistema de control interno en las pequeñas empresas argentinas con la finalidad de contribuir a la mejora y éxitos económicos y financieros.

Lira (2011) en su tesis sobre Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación; un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. El objetivo fue: evaluar la gestión por competencias de acuerdo a la fundamentación y las bases de su implementación. El tipo de investigación fue de enfoque mixto cuantitativo-cualitativo de nivel descriptivo, el diseño de investigación fue descriptivo simple con una población de 620 funcionarios y trabajadores de las empresas y una muestra no probabilística de 180 se utilizaron, el cuestionario estructurado y la guía de entrevista como instrumentos de recolección de datos. Resultados: el 78% de funcionarios y trabajadores se ubicaron en un nivel medio de competencias y el 20% en un nivel alto complementado con la tipología de las tecnologías que utilizan y puesto de manifiesto su inteligencia emocional. Concluye: las competencias desde la perspectiva organizacional o desde el punto de vista de gestión abordó aspectos generales útiles, previo a una decisión de implantación de un sistema de competencias, implicando una novedosa clasificación de los modelos de competencias que actualmente circula entre los expertos, culminando con el proceso de implantación que implica un sistema de gestión por competencias siguiendo un enfoque conductista. Recomendación: es necesario que se implemente la gestión por

competencias, con la finalidad de aprovechar al máximo las capacidades de los funcionarios y trabajadores de las empresas en beneficio del logro de los objetivos.

Marcano & Ramos (2011) en su tesis sobre Gestión por competencias en el Departamento de Gerencia de aseguramiento y control de calidad de la empresa Avencatú Industrial, S.A. Cumaná, Estado Sucre; el objetivo fue determinar cómo ha sido la implementación del sistema de la gestión por competencias y el impacto de ésta en el ejercicio de las funciones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y control de calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. El tipo de investigación fue cuantitativo con un nivel descriptivo, el diseño de investigación fue descriptivo simple, con una población muestral de 45 trabajadores para lograr el objetivo se implementó un cuestionario aplicado al personal que labora en dicho departamento, con el fin de recabar información referente al problema planteado. Utilizando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado. Resultados: el 78% de trabajadores estuvieron de acuerdo con la implantación de la gestión por competencias en el departamento de gerencia de aseguramiento y control de calidad. Concluye: se determinó que el Departamento de Gerencias de Aseguramiento y Control de Calidad, coinciden en gran parte con dicho modelo, ya que este no toma en consideración la (validación de las competencias y la remuneración por competencias). La gestión por competencias como fenómeno estratégico, no escapa de la realidad venezolana, ya que, las organizaciones quieren ser cada día más competitivas, donde lo máspreciado es la capacidad intelectual, dinamismo, pro-actividad, habilidades, destrezas, iniciativa, conocimientos y aptitudes de los empleados dentro de la organización. Recomendación: se debe aplicar la gestión por competencias en otras empresas con la finalidad de contribuir

al mejoramiento de la competitividad valorando la capacidad intelectual, el emprendimiento, las habilidades y destrezas de iniciativa de los funcionarios y empleados en la orientación hacia una mejor productividad.

Monascal (2010) en su tesis sobre Propuesta del método de gestión del control interno; el objetivo fue: indagar sobre la calidad de la administración y funcionamiento de las fases o elementos del proceso de control interno ejecutado por la gerencia de auditoría en la empresa Italviajes, C.A., con miras a generar una propuesta de mejora para dicha área. Tipo de investigación cuantitativa de nivel descriptivo, diseño descriptivo simple, población muestral 10 funcionarios y trabajadores se utilizaron el cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos; luego se procesó estadísticamente para lograr los resultados. En la 2da etapa, se presenta el diagnóstico sustentado en los resultados de una encuesta aplicada a una población de 32 personas y una muestra de 10 personas. Los resultados obtenidos permitieron proponer un método aplicable a la gestión del control interno, aplicando un diseño de gestión documental y el desarrollo sistemático bajo la metodología de gerencia de proyectos. Concluye: que esta propuesta permitirá monitorear el uso racional de los recursos y medir el riesgo operativo de dicha gerencia, enfocada al buen funcionamiento de sus áreas operativas, a los fines de mitigar los riesgos, con miras a reducir los fraudes, las pérdidas financieras y mantener su desarrollo. Recomendación: es necesario implementar la propuesta del método de gestión de control interno con la finalidad de mejorar la gestión de recursos humanos y cuidar el riesgo operativo de la gerencia de proyectos y reducir los fraudes, las pérdidas financieras y mantener un creciente desarrollo económico y financiero.

Noriega (2010) en su investigación sobre Auditoría y el control interno en los proyectos de inversión del sector educación, sus deficiencias y alternativas de solución. El objetivo logrado fue determinar si la auditoría y el control interno en los proyectos de inversión en el sector educación constituyen herramientas básicas para la solución de problemas de prevención de fraudes y corrupción en el sector educación. Estudio de tipo cuantitativo de nivel descriptivo, diseño descriptivo simple, muestra probabilística igual a 80 funcionarios y trabajadores del sector educación, se utilizó un cuestionario estructurado en la recolección de datos. Resultados: el 92% de encuestados afirmaron que la auditoría y el control interno en los proyectos de inversión del sector educación fue positivo, valorando el control interno como una herramienta básica de gestión. Conclusión: la auditoría y el control interno en los momentos actuales se han convertido en herramientas de control fundamentales en la prevención de fraudes y corrupción en el sector educación y en la adecuada aplicación del presupuesto público en los programas, proyectos y actividades del sector. Recomendación: es necesario realizar las actividades de auditoría y mantener el sistema de control interno en las instituciones del sector educación porque permiten prevenir el fraude y la corrupción.

Rivera (2010) en su investigación sobre Análisis del trabajo de las prácticas de control interno de las empresas de servicios públicos, en Lima Metropolitana, 2000-2004. Cuyo objetivo fue: realizar un análisis del trabajo de las prácticas de control interno en las empresas de servicios públicos, en Lima Metropolitana período 2000-2004. Investigación de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo longitudinal, diseño de descriptivo simple, población muestral 230, se aplicó un cuestionario estructurado como instrumento de medición y la encuesta como técnica de

investigación. Resultados: el 82% de encuestados valoran el trabajo realizado sobre el análisis de las prácticas de control interno de las empresas de servicios públicos de Lima metropolitana. Concluyó: en análisis del trabajo de las prácticas de control interno de las empresas de servicios públicos de Lima Metropolitana, permitió comprender el alto valor que tienen los funcionarios y trabajadores a los resultados del trabajo que se realizan en las empresas públicas de Lima Metropolitana, casos Sedapal, transporte urbano, limpieza pública, etc. Recomendación: es importante que las prácticas de control interno de las empresas públicas de Lima Metropolitana continúen con el trabajo de las prácticas de control de acuerdo a los resultados óptimos logrados en el logro de los objetivos del ejercicio del año anterior.

Loli & Tamariz (2011) en su tesis sobre Sistema de control interno y su incidencia en la gestión del gobierno Provincial de Yungay, en el 2006. Cuyo objetivo fue: conocer el sistema de control interno y su incidencia en la gestión del gobierno provincial de Yungay año 2006. Tipo de investigación cuantitativo de nivel descriptivo, diseño descriptivo simple, población muestral 26 funcionarios y trabajadores a los cuales se les aplicó el cuestionario estructurado como instrumento de medición y como técnica la encuesta. Como resultado se obtuvo que, el 86% de encuestados valoraban en un alto nivel las acciones que realiza el control interno en la municipalidad. Concluye: Afianzar la participación de personal altamente calificado para que pueda brindar las condiciones más efectivas para el monitoreo del sistema de control interno (SCI) como la herramienta gerencial globalizante que ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales de una manera dinámica, equitativa y armónica. En la actualidad el sistema de control interno ha venido mostrando deficiencias en cuanto al control de recursos, así como la carencia de un

“Plan Anual de Verificación y Evaluación de la Gestión Municipal”. Se recomienda seleccionar a un personal calificado profesionalmente para hacerse cargo del sistema de control interno, hecho que mejore la gestión administrativa financiera, de personal de servicios y obras en la municipalidad provincial de Yungay.

Peña (2008) en su tesis acerca del Sistema de control interno, evaluación del sistema de control interno en 214 entidades a cargo de la Contraloría General de la República; realizado en Lima. Cuyo objetivo fue: determinar el sistema de control evaluación del sistema de control interno en 214 entidades a cargo de la Contraloría General de la República. Tipo de investigación descriptiva, diseño descriptivo simple, población 214 entidades de orden nacional, muestra 176 regidas por el modelo estándar de control interno (MECI), la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado. Resultados: esta cobertura de 214 entidades corresponde a un 79,55%, de un total de 269 sujetos de control programados en modalidad de auditoría regular en el Plan General de Auditoría (PGA 2011). Lo anterior, es consecuente con la fecha de corte para la elaboración del presente informe, en el cual se incluyen los resultados obtenidos durante los 7 primeros meses de ejecución del PGA, el cual termina en el segundo semestre del 2011. Conclusión: es importante resaltar que con respecto al año anterior el indicador de cobertura aumentó 1,5 puntos porcentuales al pasar de 78% a 79,55%. Recomendación: es necesario ampliar la cobertura de entidades sujetas a control interno en el ámbito de la república.

Olórtégui (2008) en su tesis sobre El sistema de control interno en las municipalidades; el objetivo logrado consistió en: averiguar el sistema de control interno en las municipalidades. El tipo de investigación cuantitativo y nivel

descriptivo, diseño descriptivo simple, muestra igual a 36 funcionarios y trabajadores, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Resultados: si el número de criterios “no existentes y/o no aplicados” es menor al 17% del total de los criterios evaluados, el nivel de riesgo es bajo; si se ubican entre el 17% y menos de 34% el nivel de riesgo es medio; y son iguales o mayores al 34% el nivel de riesgo es alto. Concluye: la evaluación conceptual del sistema de control interno está asociada con el nivel de riesgo a que están expuestas las entidades por la no existencia y aplicación de controles; su referente es el número total de criterios evaluados. Recomendación: es importante fortalecer los sistemas de control interno en las municipalidades para reducir los riesgos a que están expuestos estas instituciones.

Rodríguez (2008) en su tesis sobre Influencia del control interno en los procesos logísticos de las empresas pesqueras de puerto Malabrigo para una adecuada gestión administrativa; tiene como objetivo demostrar la aplicación de un sistema de control interno adecuado, en el proceso logístico de una empresa pesquera, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas. Tipo de investigación cuantitativo de nivel descriptivo, diseño descriptivo, población muestral 17 funcionarios y trabajadores de la municipalidad, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario. Resultados: el 90% percibieron positivamente la influencia del control interno en los procesos logísticos de las empresas de Puerto Mal Abrigo. Concluye: que el desarrollo de la investigación dará a conocer en qué medida las empresas dedicadas a este rubro son eficientes, eficaces y económicas y gracias a la medición de sus políticas, normas, funciones, procedimientos, lograremos detectar debilidades en la gestión. La importancia del

estudio radica en la medición a corto plazo de la aplicación de medidas que serán implementadas para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión que favorezca alcanzar las metas esperadas por el área, y por ende se reflejarán los resultados de la empresa. Recomendación: si se considera que el control interno tiene efectos positivos es necesario que la empresa fortalezca con la convocatoria de personal especializado en sistemas de control.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Control Interno

2.2.1.1. Historia del Control Interno

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose

forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.

El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para

suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto.

A los efectos de avanzar en el estudio de control interno, se ha escogido como marco de desarrollo e investigación el criterio de varios autores sobre la definición de control interno.

En "El Control Interno. ¿Un invento de los Contadores?". Se plantea que el concepto de Control Interno, a través del tiempo ha sufrido innumerables cambios. En 1994 la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en su boletín 3050, mencionaba que la estructura del control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos

para lograr los objetivos específicos de la entidad. Esta estructura consiste en tres elementos: Ambiente de Control, Procedimiento de Control y Sistema Contable.

Según Walter B. Meigs en el Tomo I del libro "Principios de Auditoría" lo define como un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones.

"El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logradas".

El Informe del "Committee of Sponsoring Organization" (COSO), el cual se le conoce también como "La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway", mostró una nueva definición sobre el Control Interno y es como sigue: "El Control Interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuados por Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las categorías siguientes:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas".

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles y docentes (Meigs, 2008).

2.2.1.2. Concepto

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

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.

2.2.1.3. Antecedentes de las Normas de Control Interno

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, fundada en el año 1953, y que reúne entre los miembros a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas la Contraloría General de la República del Perú (CGR), aprobó en 1992 las “directrices para las normas de Control Interno”. Este documento establece los siguientes lineamientos generales para la formulación de las normas de Control Interno:

- Se define Control Interno como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado.
- Se precisa en la estructura de Control Interno es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actualidad de la dirección

que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen los siguientes objetivos:

2.2.1.4. Ámbito de ampliación

Las Normas de Control Interno se aplican a todas las entidades comprendidas del SNC, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces. En el supuesto que las Normas de Control Interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones al alcance de cada norma. La CGR establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar.

2.2.1.5. Emisión y actualización

La CGR en su calidad de organización rectora del SNC, es la competente para la emisión o modificación de las normas de Control Interno aplicables a las entidades del sector público sujetas a su ámbito, con el fin de orientar la efectiva implantación, funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del estado.

2.2.1.6. Objetivo de Control Interno

Los objetivos de Control Interno se detallan a continuación:

- Promover la eficiencia, eficacia transparencia y economía en las operaciones de la entidad así como la calidad de los servicios públicos que presta.

- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores público de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado (Contraloría del Perú. Normas de control interno, 2010).

2.2.1.7. Clases de Control Interno

2.2.1.7.1. Control Interno Previo (antes)

Todas las entidades públicas tienen establecidos los procedimientos (desde la autorización hasta la evaluación) de sus operaciones. El control interno previo pone énfasis en la existencia de reglamentos de organización, manuales o disposiciones específicas que señalan todo el proceso que se necesita para poder realizar una determinada operación.

2.2.1.7.2. Control interno simultaneo (en el momento)

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

2.2.1.7.3. Control Interno Posterior (después)

El control interno posterior es ejercido por los órganos de auditoría interna en las entidades del sector público mediante auditorías y exámenes especiales, con la finalidad de evaluar la medida en que las disposiciones legales, políticas internas, lineamientos y procedimientos puestos en práctica por la gerencia, han sido eficaces para salvaguardar sus activos, asegurar la confiabilidad de su información gerencial, proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los resultados previstos y evaluar el cumplimiento de sus metas, así como administrar los recursos de cada entidad con efectividad, eficiencia y economía. (Sifuentes, 2009).

2.2.1.8. Fases del control interno

2.2.1.8.1. Planificación

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

2.2.1.8.2. Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los

procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

2.2.1.8.3. Evaluación

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continúa

2.2.1.9. Características

Las Normas de Control Interno como características principal, deben ser:

- Concordantes con el Marco legal vigente, directivas y normas emitidas por los sistemas administrativos así como con otras disposiciones relacionadas con el Control Interno.
- Compatibles con los principios de Control Interno, principio de administración y las normas de auditoría gubernamental emitidas por la CGR.
- Sencillas y claras en su redacción y en la explicación sobre asuntos específicos.
- Flexibles, permitiendo su adecuación institucional y actualización periódica, según los avances en la modernización de la administración gubernamental, (Fonseca, 2008).

2.2.1.10. Principios de Control Interno

Eficiencia.- Relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados a los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Eficacia: Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Economía.- Relacionada con los términos y condiciones bajo los cuáles se adquieren recursos, sean estos financieros, humanos físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y el nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad y lugar requerido.

Transparencia.- Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y enviados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

Legalidad.- La gestión pública debe realizarse con apego a las normas legales y reglamentarias establecidas así como a la normativa que regula su accionar y de los lineamientos de política y planes de acción (planes operativos y estratégicos).

Ética.- Conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le compete cumplir en la entidad (Contraloría General de la República, 2010).

2.2.1.11. Objetivos de control interno modelo COSO

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

2.2.1.12. Componentes de Control Interno

Respetuosos de las normas de control interno emanadas de la Contraloría General de La Republica del Perú, la municipalidad provincial de Huaraz implemento su oficina de control interno, considerando los siguientes componentes:

1. Ambiente de control

Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno.

1.1. Filosofía de la dirección

- Conducta y actitud respecto al control interno
- Ambiente de confianza y apoyo hacia el control interno.
- Actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones.
- Medición del desempeño.

1.2. Integridad y valores éticos

- Establecer principios y valores éticos para regir la conducta y estilos de gestión.
- Los principios y valores deben ser parte de la cultura organizacional.
- Demostración de los titulares y funcionarios a través de su comportamiento ético.

1.3. Administración estratégica

- Formular planes estratégicos y operativos, además gestionarlos.
- Control de programación y cumplimiento de operaciones y metas.

1.4. Estructura organizacional

- Desarrollar, aprobar y actualizar la estructura orientada a sus objetivos y misión
- El diseño no solo debe contener unidades sino los procesos y operaciones.
- Formalizar en manuales de procesos, organización y funciones y organigramas.

1.5. Administración de recursos humanos

- Establecer políticas y procedimientos para una planificación y administración de los recursos humanos.
- Garantizar el desarrollo profesional, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

1.6. Competencia profesional

- Reconocer como elemento esencial la competencia profesional, acorde con las funciones y responsabilidades.
- El titular y servidores deben mantener nivel adecuado de competencia.

1.7. Asignación de autoridades y responsabilidades

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

1.8. Órgano de control institucional

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

2. Evaluación de Riesgos

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

2.1. Planeamiento de la administración de riesgos

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

2.2. Identificación de los riesgos

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

2.3. Valoración de los riesgos

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

2.4. Respuesta al riesgo

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

3. Actividades de Control Gerencial

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones

necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

3.1. Procedimientos de autorización y aprobación

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

3.2. Segregación de funciones

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

3.3. Evaluación costo-beneficio

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

3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

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

3.5. Verificaciones y conciliaciones

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

3.6. Evaluación de desempeño

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

3.7. Rendición de cuentas

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados

esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

3.8. Documentación de procesos, actividades y tareas

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

3.9. Revisión de procesos, actividades y tareas

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

3.10. Controles para las tecnologías de la Información y comunicaciones

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

4. Información y Comunicación

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

4.1. Funciones y características de la información

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

4.2. Información y responsabilidad

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

4.3. Calidad y suficiencia de la información

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que

aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

4.4. Sistemas de información

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

4.5. Flexibilidad al cambio

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

4.6. Archivo institucional

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

4.7. Comunicación interna

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

4.8. Comunicación externa

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

4.9. Canales de comunicación

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

5. Supervisión y Monitoreo

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de

la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

5.1. Las Actividades de Prevención y Monitoreo

5.1.1. Prevención y monitoreo

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

5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno

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

5.2. Seguimiento de Resultados

5.2.1. Reporte de deficiencias

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

5.2.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

5.2.3. Compromisos de Mejoramiento

5.2.3.1. Autoevaluación

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

5.2.3.2. Evaluaciones independientes

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento (Normas de Control Interno, 2006).

2.2.2. Gestión por Resultados

2.2.2.1. Conceptos

Es una estrategia de gestión centrada en el desempeño en el desarrollo y en las mejoras sostenibles de los resultados en el país. Proporciona un marco coherente para la eficacia en el desarrollo en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones.

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión pública, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción pública: productos y resultados. Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales - asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones públicas focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos.

Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones de gestión para que la Administración Pública pueda responder a las demandas sociales eficazmente, sin renunciar a la transparencia de la gestión. Esta descentralización se apoya, como vimos, en un Plan Estratégico formulado en estrecha vinculación con el presupuesto del organismo y precisa de conjunto de indicadores medibles y de un sistema de incentivos racional (USAID, 2010).

2.2.2.2. Objetivos de la Gestión Por Resultados

1. Ofrecer a los responsables de la administración pública los elementos de información, conocimiento e intervención que les permitan controlar y optimizar el proceso de creación de valor a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno.
2. Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su gestión.

3. Contribuir a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones (García, 2007).

2.2.2.3. La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público

En estos países no se puede tolerar la ineficiencia, ineficacia y el uso deshonesto de los recursos públicos. Cada sol que le es entregado al gobierno es esencial; por ello la necesidad de que sea bien gastado. Sin embargo, corrupción, ineficiencia e ineffectividad han sido el común denominador en la mayoría de los gobiernos latinoamericanos.

La reforma del Estado un término usado para definir un cambio en lo que debe hacer el gobierno o en el cómo debe hacerlo - ha estado enfocada por décadas en nuevas leyes, procedimientos y programas como si la solución a este problema estructural fuera de forma, y no de fondo.

Miles de iniciativas como las leyes de transparencia administrativa, el sistema nacional de control, el programa de gerentes públicos y el sistema nacional de inversión pública, por nombrar algunas, han sido impuestas como solución para mejorar el desempeño del sector público. No obstante, a pesar de las buenas intenciones, estas iniciativas no han producido un verdadero cambio en el desempeño de nuestros gobiernos.

Por esta razón, es necesaria una estrategia diferente. Una estrategia donde el cambio sucede porque las autoridades y servidores públicos creen en él, no porque les es impuesto. En esta estrategia, la reforma se basa en la transformación de los

sistemas y la cultura que rigen el comportamiento del sector público; en la transformación de las instituciones públicas en organizaciones flexibles, innovadoras, transparentes y orientadas a resultados.

La finalidad es cambiar el fondo (la cultura) ayudado por la forma (los sistemas), no viceversa. La verdadera reforma del Estado se encuentra en el cambio gradual de la predominante cultura burocrática por una cultura orientada a resultados; no por decreto, sino por convicción.

La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

La finalidad de la gestión por resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. Sin ser uniforme y no en la escala deseada, este cambio está sucediendo alrededor del mundo.

Muchos gobiernos y organizaciones están cambiando la forma en que producen servicios buscando ser más efectivos, eficientes, transparentes y orientados al cliente. Diferentes factores están empujando este cambio, pero los más exitosos y duraderos vienen de líderes que creen firmemente en la necesidad de adoptar una verdadera cultura orientada a resultados como medio para lograr el éxito. (Gonzales, 2011).

2.2.2.4.La Nueva Gestión por Resultados

Pone énfasis en el logro de los resultados de corto plazo, sin descuidar los de largo plazo; y privilegia lo concreto.

Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diferentes etapas de planificación, implementación y mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados. Se inserta en un marco estratégico y tiene como regla general que un proyecto constituye un paso para lograr resultados de largo plazo.

2.2.2.5.Principios de la gestión por resultados

Sencillez: es fácil de entender y de aplicar

Rigor: aplicación estricta del significado de la terminología

Se aprende sobre la marcha: se perfecciona a medida que adquiere experiencia.

Responsabilidad: debe contribuir a que los diferentes actores del proyecto asuman su responsabilidad en el logro de los resultados (de los cambios), utilizando los recursos de manera eficaz.

Transparencia: permite informar en forma clara, exacta y concisa los resultados obtenidos, sin esconder la realidad y sin disfrazar las situaciones. (Koontz, 2009).

2.2.2.6.Dimensiones de la Gestión Por Resultados

1. El **resultado** es lo clave
2. Adquisición de **responsabilidad** de los directivos sobre el resultado obtenido

3. **Interconecta** los componentes de la gestión para optimizar su funcionamiento
4. **Cultura** que hace énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos

2.2.2.7.El valor del resultado en la gestión pública

El resultado que busca un gobierno es la maximización de la creación de valor público, que se crea al satisfacer necesidades o demandas que:

- sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática;
- su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública;
- requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos.

2.2.2.8.Medición del rendimiento en la Gestión por Resultados

Es la acción de medir y controlar la marcha del proyecto de hacer un seguimiento de las actividades claves del mismo mediante la aplicación de los siguientes instrumentos previamente definidos:

1. Indicadores:

Son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables,

participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de percepción de etc.)

2. Línea de Base:

Es un punto de referencia que permite medir el cambio en el tiempo, el punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador, da el valor inicial para medir el progreso. Debe ser confiable y fácil de obtener. Es necesario recoger los datos de base en la fase de diseño del proyecto para reconocer la situación antes de empezar las actividades.

3. Meta:

Es el valor de un indicador que pretende lograr. Corresponde al resultado esperado. Puede haber metas parciales y metas finales dependiendo de las etapas de medición.

4. Medios de verificación:

Son las formas como van a medirse los indicadores y son las fuentes de información.

2.2.2.9. Beneficios de la Gestión por resultados

- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados
- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.

2.2.2.10. Que se debe evitar en la gestión por resultados

- Objetivos poco claros
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados
- Selección de resultados e indicadores no realistas
- Preponderancia de indicadores cuantitativos
- Poco riesgo y estrategias para mitigarlos (López, 2006).

2.2.2.11. Hacia un Sistema de Gestión por Resultados: la Ruta Normativa

El Perú ha logrado algunos avances normativos en su esfuerzo por mejorar la eficiencia y la calidad del gasto público -acorde con los paradigmas de la Nueva Gestión Pública imperante en América Latina-, apoyándose primordialmente en la modernización del marco normativo y en nuevas prácticas y sistemas de administración pública, tales como la implantación a partir de 1998 del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF); la dación de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal en 1999; el sitio web Portal de Transparencia del MEF; y la adopción del Marco Macroeconómico Multianual.

Posteriormente, en el año 2002, mediante el Acuerdo Nacional los dirigentes políticos de la mayoría de partidos vigentes en el país se comprometieron a construir un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente; así como a implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y a mejorar la capacidad de gestión del Estado mediante la modernización de la administración pública.

Por otra parte, las leyes de presupuesto del sector público de los últimos años, aunque han persistido en mantener la estructura del presupuesto por programas, es

decir de una gestión presupuestal con una dinámica operativa basada en la cadena funcional programática, paulatinamente han ido incorporando disposiciones sobre disciplina, racionalidad y austeridad, así como sobre la revisión de los procesos y procedimientos institucionales, con el objeto de lograr una mayor eficiencia y eficacia en el gasto público, y posibilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En todo caso, se evidencia en el Gobierno Nacional una estrategia sostenida para fomentar una Gestión por Resultados que incluya la modernización del presupuesto público y la generación de estadísticas en el nivel regional y local para facilitar el monitoreo. Esta estrategia se complementa con la mejora de la capacidad de preparación, priorización, ejecución y evaluación de proyectos en todos los niveles de gobierno (Guzmán, 2007).

2.2.2.12. La Gestión Por Resultados y su origen en la Nueva Gestión Pública

Definición de Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) es una filosofía y corriente de modernización de la administración pública que se ha desarrollado desde la década de los 80, orientándose a la búsqueda de resultados y de la eficiencia, principalmente por medio de la gestión del presupuesto público. La NGP enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones. A este objeto, el actual sistema de actuación pública se mueve en dos direcciones:

1. “Reduciendo las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión”.

Por ejemplo, se introducen conceptos, prácticas y técnicas destinadas exclusivamente al control de resultados, de donde surgen los desarrollos de sistemas de monitoreo.

2. “Disminuyendo el volumen de reglas y procedimientos que articulan la gestión, mediante la desregulación, la descentralización y la introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuentas”.

Por ejemplo, estableciendo reglas uniformes para contratar e incurrir en gastos, como en los sistemas de compras del Gobierno que operan a través de portales de compra en la red, por la vía de crear una competencia entre las ofertas de proveedores. (Bonney y Armijo, 2007)

2.2.2.13. Teorías de la gestión por resultados

1. La nueva gerencia pública: espíritu empresarial para responder al ciudadano

Las críticas a este enfoque, desde el punto de vista teórico, no fueron pocas y se profundizaron desde la década de 1940 lideradas por académicos como Luther Gullick, Lyndal Urwick, Henri Fayol, Fredrick W. Taylor, Paul Appleby, Frank Goodnow y Willam Willoughby, quienes añadieron conceptos derivados del estudio de la naturaleza humana, comportamiento grupal y organizaciones de negocios, para redefinir una teoría general de la administración cuyos principios aplicaban tanto para el sector público como para el privado⁵. La concepción de la burocracia racional que buscaba el interés público fue criticada por muchos autores quienes hacían notar que la teoría y la práctica demostraban que las burocracias exhibían un

alto grado de irracionalidad o, por lo menos, una racionalidad limitada. Asimismo, se señalaba que la burocracia no trabajaba por el interés público, sino que utilizaba su capacidad para tener sus propios objetivos.

De este modo, entre las décadas de 1940 y 1970 se cuestionan las motivaciones de los burócratas respecto del interés público, así como la distinción entre lo público y lo privado. Así algunos autores, entre los que se encontraba Milton Friedman, señalaban que el Estado y su burocracia no eran la mejor opción para manejar la relación entre los intereses públicos y los privados, sino el libre mercado y la libre elección⁶. Por su lado, Frederickson (1971) ya empieza a reflexionar acerca de la “nueva administración pública”, la cual agrega al concepto clásico de una administración eficiente, económica y coordinada de los servicios provistos por el Estado, la necesidad de buscar la igualdad social y escuchar la voz de las minorías como compromisos complementarios de las políticas y la gestión pública, para lo cual debería además modernizarse la estable burocracia tradicional para transformarse en formas burocrático organizativas modificadas y flexibles. (Frederickson, 2006).

Sin embargo, la reforma o transformación del “Paradigma Burocrático” no provino de las reformulaciones teóricas como las reseñadas, sino de la evidencia empírica. Por un lado, en los Estados Unidos se creó una consciencia generalizada de que el gobierno actuaba de manera ineficiente, poco efectiva y desperdiciaba recursos, alimentada por las experiencias de mal manejo de la guerra de Vietnam en las décadas de 1960 y de 1970 o el escándalo de Watergate (1972).

Por otra parte, las crisis fiscales de la década de 1970 generaron en países desarrollados algunas iniciativas empíricas para alcanzar un sector público que, básicamente, trabaje mejor y cueste menos.

Algunos países comenzaron a adoptar medidas de austeridad fiscal y a experimentar con mecanismos alternativos de prestación de servicios, como por ejemplo mediante privatizaciones.

Al mismo tiempo, se hicieron esfuerzos por aumentar la productividad del sector público y creció el interés por la rendición de cuentas, la redefinición de las misiones organizacionales, la reestructuración burocrática, la simplificación de procesos y la descentralización de la toma de decisiones.

Esta manera de enfrentar problemas públicos con soluciones basadas en el análisis económico que priorizan el papel e interés del ciudadano, se denominó la **Nueva Gerencia Pública** (NGP), y los analistas coinciden en que los países que ejemplifican mejor estos esfuerzos son Nueva Zelanda, Canadá, Gran Bretaña, Australia y los Estados Unidos, países anglosajones que de por sí revelan que existe un fuerte componente idiosincrático y de concepción del Estado en la adopción de estas nuevas técnicas. De este modo, los conceptos detrás de la denominada NGP surgen principalmente de la observación empírica, tal como lo documenta.

(Denhardt, 2007).

Pero se apoya además en el desarrollo de críticas y reflexiones de algunos estudiosos (como los mencionados líneas arriba) y de otras teorías como las de Elección Pública, la Teoría del Agente-Principal y el Análisis de los Costos Transaccionales, así como en metodologías utilizadas por el sector privado para

incrementar la eficiencia, tales como la Gerencia por Objetivos, la Gerencia Científica o la Gerencia de la Calidad Total11.

En su proceso de adaptación, la NGP va más allá de estos aportes y propone no sólo adecuar apropiadamente estas técnicas del sector privado, sino además compartir y aplicar ciertos valores del mundo empresarial como lo son la preferencia por mecanismos de mercado para temas de elección social, el respeto por el espíritu empresarial y el valor de la competencia. (García, 2007)

2. Teorías sobre gestión por resultados

Presupuestar comprende la asignación de estos recursos escasos entre diversas alternativas, que luego incidirán en los RESULTADOS. Debido precisamente a que los recursos son escasos, el criterio clave es PRIORIZAR. Priorizar, implica elegir las mejores alternativas para lograr los resultados más deseables sobre la población más vulnerable. No se pueden elegir todas las alternativas e incidir en todos los resultados al mismo tiempo. Para que ello sea viable, deben estar claramente especificados los RESULTADOS y las alternativas de cursos de acción para lograrlos. Los resultados, se formulan en términos de cambios en el bienestar ciudadano, en tanto que los cursos de acción en términos de productos o conjunto de bienes o servicios que se proveen para ello.

La mala noticia es que no se cuenta con información completa sobre el universo de RESULTADOS deseables, y menos aún sobre los PRODUCTOS que los propician. Por ello, tradicionalmente, las entidades del Estado, en todo nivel de gobierno, hacen su mejor aproximación a este escenario. Por un lado, definen sus resultados en términos de Objetivos de Desarrollo, Objetivos Institucionales,

Misiones Institucionales, Objetivos del Milenio y/o las Políticas del Acuerdo Nacional. Por otro lado, aproximan PRODUCTOS a partir de las acciones que rutinariamente realizan (actividades) y aquellas de carácter temporal (proyectos de inversión pública). En ese contexto, la articulación causa-efecto entre acciones y objetivos es bastante dudosa.

Bajo esta motivación y reconociendo la complejidad y limitaciones de información y capacidades existentes, desde fines del año 2007, el Estado Peruano a través del Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación estrecha con los responsables sectoriales y de áreas técnicas de los Gobiernos Regionales, viene implementando el denominado Presupuesto por Resultados (PpR). El PpR, busca propiciar una toma de decisiones informada, sobre la base de definiciones de RESULTADOS prioritarios y construcciones de PRODUCTOS, cuyos efectos sobre los resultados sean los más sólidos posibles. Con ello, cualquier institución del Estado, independientemente del nivel de gobierno al que corresponda, podría tomar decisiones informadas para el logro de resultados.

Esto reduciría significativamente la arbitrariedad de las buenas intenciones. Para esto, el PpR definió desde un inicio, una estrategia para su construcción. Primero, que es progresiva y segundo, que los diseños iniciales por resultados sean consistentes con las estrategias para la superación de la pobreza, particularmente la de priorizar la inversión en capital humano y la inversión en infraestructura básica, social y productiva. Sobre esta base, se definieron en primer lugar 5 grandes resultados nacionales (2008), luego 4 más (2009) y complementariamente 6 más para el año 2010.

Partiendo de estos resultados se construyen los denominados Programas Estratégicos, que son el conjunto de intervenciones que propician la entrega de bienes y servicios a determinados grupos poblacionales, articulados causalmente, sobre la base de la mejor evidencia disponible, a una cadena de resultados. Los programas estratégicos vigentes definen sus resultados finales en términos como: reducción de la prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años, ratio de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos, tasa de mortalidad neonatal por mil nacidos vivos, desempeño suficiente en comprensión lectora de los alumnos que concluyen el III ciclo de la EBR, entre otros.

La existencia, con mayor o menor grado de madurez, de 15 estrategias asociadas a resultados claves para el desarrollo, constituye una oportunidad para los tres niveles de gobierno para que en los ejercicios presupuestales, las decisiones se tomen según los criterios mínimos de la teoría presupuestaria y respondan a las necesidades críticas de la población. Luego de esto, el desafío será alinear sus esfuerzos de gestión con la ejecución efectiva de los recursos que se orienten por resultados. (Salhuana, 2008).

Aplicación de los Componentes del Control interno en la Municipalidad de Huaraz 2014.

Componentes del control interno:

- 1. Ambiente del Control:** La dirección de la municipalidad ha demostrado el interés en apoyar el establecimiento y mantenimiento del control interno a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otras medidas, la recomendación fue formulada por el OSCI.

La municipalidad dio a conocer a través de la generación municipal dieron a conocer a los funcionarios y demás personal la ley del código de ética de la función pública. No existe un código de ética elaborado exclusivamente para la municipalidad.

La municipalidad ha difundido la visión, misión, metas y objetivos estratégicos cuales fueron realizadas al momento de exponer el plan estratégico y el plan operativo.

La municipalidad evento con una estructura orgánica en base a su misión, objetivos y actividades.

Tiene el manual de organización y funciones reglamento de realización de funciones, presupuesto anual de personal y cuadro y asignación de personal.

Los recursos humanos pasan por un proceso de selección inducción. Formación, capacitación bienestar social y evaluación.

Los cargos son ocupados conforme al perfil del cargo, existe autoridad y responsabilidad.

2.- Evaluación de Riesgos:

Se ha implementado el plan de actividades de identificación, análisis, manejo y respuesta a los riesgos a través de lineamientos.

Los riesgos más comunes son en la recaudación de fondos, ejecución de gastos, declaraciones tributarias por menos pago de impuestos (ejemplo: impuesto predial, arbitrios).

3.- Actividades de control General:

Sus procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están definidos en manuales de procedimientos.

Ejemplo: (Manual de Abastecimiento), Directiva para el manejo de caja chica.

Es importante que exista la segregación de función para evitar riesgo de errores o fraudes. Ejemplo el Área de tesorería, abastecimiento, obras públicas, personal, se deben hacer conciliaciones bancarias arqueo de caja, realiza la rendición de cuentas, poli y procedimiento para administrar los sistemas de administración.

Ejemplo: El SIAF los accesos deben estar limitados para los trabajadores de diferentes áreas.

4.- Información y Comunicación:

La información debe ser seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada en el mismo que sea válido para la toma de decisiones.

Los informes deben ser preparados a nivel de procesos, actividades o tareas.

El sistema de información debe ser integrado se deben mantener archivos a nivel electrónico, magnético y físico.

Verificar los mecanismos para la entidad para manejar información a nivel interno y externo.

Manejar los canales de comunicación, tales como oficios, cartas, paneles informativos, revistas y boletines.

5.- Supervisión:

Se debe hacer un seguimiento de los resultados obtenidos en el cual se deben realizar las deficiencias y los problemas detectados debe hacer un compromiso de mejoramiento para el control interno. (Ejemplo: Vaso de Leche)

El sistema de presupuesto en la municipalidad cumple con la normatividad y aspectos técnicos establecidos por el Ministerio de Económica y Finanzas, Dirección General de Presupuesto Público.

El sistema de Planeamiento Estratégico se cumple con las normas establecidas por el CEPLAN, se tiene el plan estratégico, plan operativo y plan de desarrollo concertado. La gestión por resultados se mide con la evaluación del presupuesto institucional, el plan estratégico, plan operativo.

2.3. Hipótesis

El Control Interno incide directamente en la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2012.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación fue el enfoque cuantitativo; porque en el procesamiento y análisis de datos se utilizó la matemática y la estadística.

El nivel de investigación fue descriptivo; porque la recolección de datos se realizó de la realidad natural, sin manipular ninguna de las variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

3.2. Diseño de la investigación

Fue el diseño descriptivo simple – no experimental – transversal; fue descriptivo porque se recolectaron datos de la realidad natural; no experimental porque no se manipularon deliberadamente ninguna de las variables de estudio y transversal, porque la recolección de datos se realizó en un solo momento (Torres, 2001); Cuyo diagrama es:

M O dada una muestra realizar una observación.

Dónde:

M = muestra

O = Observación

3.3. Población y muestra

Población

Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolló el trabajo de investigación (Carrasco, 2007). La población estuvo conformada por los directivos y trabajadores del Gobierno Local de Huaraz.

N = 480 Directivos y trabajadores

Muestra

El tamaño de la muestra se obtuvo con la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Reajuste:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

n = 91 directivos y trabajadores

3.4. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1: 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.	Conjunto de técnicas, procedimientos que aplican los directivos y trabajadores para el logro de los objetivos institucionales, según la normatividad vigente de la Contraloría General de la República.	Base legal y documental de Control Interno	- Ley 27785, Ley del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República. - Artículo 82 de la constitución política del Perú - Ley 28716 Ley del Control Interno de las Entidades del Estado - Resolución de Contraloría 320-2006-CG - Resolución de Contraloría General N° 458-2008.	Nominal
			Objetivos de Control Interno	- Promover la eficiencia, eficacia y economía - Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado - Cumplir la normatividad aplicable a la entidad - Garantizar la confiabilidad. - Promover el cumplimiento de los funcionarios	Nominal
			Clases de Control Interno	- Control interno Previo - Control Interno Simultaneo - Control Interno Posterior	Nominal
			Fases de Control Interno	- Planificación - Ejecución - Evaluación	Nominal
			Características de Control Interno	- Concordantes con el Marco Legal Vigente - Compatibles con los Principios de Control Interno - Sencillas y claras en su redacción y en la explicación - Flexibles permitiendo su adecuación institucional	Nominal
			Principios de Control Interno	- Eficiencia - Eficacia - Economía - Transparencia	Nominal

				<ul style="list-style-type: none"> - Legalidad - Ética 	
			Componentes de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de control - Evaluación de Riesgos - Actividades de Control Gerencial - Información y Comunicación - Supervisión y Monitoreo 	
V2: Gestión por Resultados	Se define como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para	Técnicas, procedimientos e instrumentos que utiliza el responsable de la aplicación presupuestaria asignada a la municipalidad y se mide con el cuestionario estructurado.	Objetivos de la Gestión Por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer a los responsables de la administración pública los elementos de información, conocimiento e intervención que les permitan controlar y optimizar el proceso de creación de valor a fin de alcanzar el mejor resultado. - Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su gestión. - Contribuir a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones. 	Nominal
			Principios de la Gestión por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Sencillez - Rigor - Se aprende sobre la marcha 	
			Dimensiones de la Gestión Por Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado es la clave - Adquisición de responsabilidad de los directivos - Interconecta los componentes de la gestión para optimizar su funcionamiento - Cultura que hace énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos 	Nominal
			El valor del resultado en la Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática; - su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública; - requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos 	Nominal

atender las demandas de la sociedad.		reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos	
	Medición del rendimiento en la Gestión por Resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Línea de Base - Meta - Medios de verificación 	Nominal
	Beneficios de la Gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados - Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización - Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos. 	Nominal
	Que se debe evitar en la gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos poco claros - Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados - Selección de resultados e indicadores no realistas - Preponderancia de indicadores cuantitativos - Poco riesgo y estrategias para mitigarlos. 	Nominal
	Teorías de la gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> - La Nueva Gerencia Pública: espíritu empresarial para responder al ciudadano - Teorías sobre gestión por resultados 	Nominal

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Encuesta: es una técnica que permite elaborar un conjunto de preguntas o ítems en función de las variables e indicadores de estudio.

Instrumento.

Cuestionario estructurado: es un formato elaborado específicamente con base a la técnica de estudio; cuya utilidad fue para la recolección de datos de la muestra de estudio (Ángeles, 2005).

3.6. Plan de análisis

En esta etapa se aplicará el Programa SPSS versión 20.0, para la tabulación, procesamiento y presentación de datos en tablas y figuras.

3.7. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cómo el control interno incide en la gestión por resultados en el gobierno local de Huaraz - 2014?	Determinar como el control interno incide en la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014.	El Control Interno incide directamente en la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014.	Variable 1: control interno	1. El tipo de investigación Enfoque cuantitativo 2. Nivel de investigación de la tesis Nivel descriptivo 3. Diseño de la investigación Descriptivo simple – no experimental - transversal 4. El universo y muestra Universo: 480 Directivos y trabajadores Muestra: 91 Directivos y trabajadores 5. Plan de análisis Estadística descriptiva 6. Principios éticos
	Objetivos específicos 1. Describir el sistema de Control Interno: base legal, objetivos, clases, fases, características, principios, componentes en el Gobierno Local de Huaraz - 2014. 2. Determinar los niveles de la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014.		Variable 2: gestión por resultados	

3.8. Principios éticos

De acuerdo a la posición de los autores Pollit y Hungler (1984), en las reuniones de Viena y Helsinki, se establecieron los siguientes principios éticos de la investigación, que en el presente estudio se tomará en cuenta. Se aplicaron los siguientes principios éticos:

El conocimiento informado: este principio se cumplió a través de la información que se dio a los directivos y trabajadores del gobierno local de Huaraz.

Anonimato: se aplicó el cuestionario indicándoles a los directivos y trabajadores que la investigación es anónima y que la información obtenida fue sólo para fines de la investigación.

Privacidad: toda la información recibida en el presente estudio se mantuvo en secreto y se evitó ser expuesto, respetando la intimidad de los directivos y trabajadores, siendo útil sólo para fines de la investigación.

Honestidad: se informó a los directivos y trabajadores, los fines de la investigación, cuyos resultados se encuentran plasmados en el presente estudio.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

Control interno

Tabla 1.

Distribución de la muestra, según bases legales aplicadas en la municipalidad

Bases legales aplicadas en la municipalidad	Fi	%
a) Constitución Política y Ley N° 27785	06	07
b) Ley 28716 y RC. 320-2006-CG.	14	15
c) Resolución de Contraloría General N° 458 – 2008	08	09
d) Todas las anteriores	63	69
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 2.

Distribución de la muestra, según objetivos del control interno

Objetivos del control interno	fi	%
a) Promover la eficiencia, eficacia y economía	13	14
b) Cuidar los bienes del Estado	11	12
c) Cumplir la normatividad y garantizar la confiabilidad	09	10
d) Todas las anteriores	58	64
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 3.

Distribución de la muestra, según clases de control interno aplicadas en la municipalidad

Clases de control interno aplicadas en la municipalidad	fi	%
a) Previo	05	05
b) Simultáneo	07	08
c) Posterior	13	14
d) Todas las anteriores	68	73
Total	93	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 4.**Distribución de la muestra, según fases del control interno**

Fases del control interno	fi	%
a) Planificación	15	16
b) Ejecución	13	14
c) Evaluación	10	11
d) Todas las anteriores	53	59
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 5.**Distribución de la muestra, según características del control interno**

Características del control interno	fi	%
a) Concordantes con el Marco Legal	20	22
b) Compatibles con los principios de control interno	32	35
c) Sencillas y claras en redacción y explicación	13	14
d) Todas las anteriores	26	29
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 6.**Distribución de la muestra, según principios de control interno**

Principios de control interno	Fi	%
a) Eficacia – Eficiencia	08	09
b) Economía – Transparencia	09	10
c) Legalidad – Ética	05	05
d) Todas las anteriores	69	76
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 7.

Distribución de la muestra, según componentes de control interno

Componentes de control interno	fi	%
a) Ambiente de control y Evaluación de riesgo	25	27
b) Actividades de control Gerencial	09	10
c) Información, supervisión y monitoreo	05	06
d) Todas las anteriores	52	57
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Gestión por resultados

Tabla 8.

Distribución de la muestra, según conocimiento de los componentes de la gestión por resultados

Conocimiento de los componentes de la gestión por resultados	Fi	%
a) Ofrecer conocimientos a los responsables	08	09
b) Contribuir a la mejora de autoridades	11	12
c) Contribuir a la asignación descentralizada	09	10
d) Todas las anteriores	63	69
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 9.

Distribución de la muestra, según principios de la gestión por resultados

Principios de la gestión por resultados	fi	%
a) Sencillez	07	08
b) Rigor	16	18
c) Se aprende sobre la marcha	14	15
d) Todas las anteriores	54	59
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 10.
Distribución de la muestra, según dimensiones de la gestión por resultados

Dimensiones de la gestión por resultados	Fi	%
a) El resultado es la clave	52	57
b) Adquisición de responsabilidades de los directivos	09	10
c) Interconexión de gestión y funcionamiento	12	13
d) Cultura de énfasis en resultados	08	09
e) Todas las anteriores	10	11
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 11.
Distribución de la muestra, según valor del resultado en la gestión pública

Valor del resultado en la gestión pública	fi	%
a) Políticamente deseables	07	08
b) Su propiedad sea colectiva	06	07
c) Requiere generar cambios sociales	74	81
d) Todas las anteriores	04	04
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 12.
Distribución de la muestra, según medición del rendimiento en la gestión pública

Medición del rendimiento en la gestión pública	Fi	%
a) Indicadores	18	20
b) Líneas de base	10	11
c) Meta – Medios de verificación	13	14
d) Todas las anteriores	50	55
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 13.

Distribución de la muestra, según beneficios de la gestión por resultados

Beneficios de la gestión por resultados	fi	%
a) Mejora la comunicación entre Gerentes y personal	25	27
b) Las personas conocen las metas	49	54
c) Hace más justa la evaluación	11	12
d) Todas las anteriores	06	07
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 14.

Distribución de la muestra, según opinión sobre evitar en la gestión por resultados

Opinión sobre evitar en la gestión por resultados	fi	%
a) Objetivos poco claros – riesgo	52	57
b) Vínculos poco claros entre niveles de resultados	28	31
c) Selección de indicadores no realistas	07	08
d) Todas las anteriores	04	04
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

Tabla 15.

Distribución de la muestra, según teorías de la gestión por resultados

Teorías de la gestión por resultados	fi	%
a) La nueva gerencia Pública	13	14
b) Teorías sobre Gestión por resultados	68	75
d) Todas las anteriores	10	11
Total	91	100

Fuente: directivos y trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz

4.2. Análisis de los resultados

Control interno

Del 100% igual a 91 encuestados, el 69% afirmaron que en la municipalidad se aplicaban todas las bases legales mencionadas (tabla N° 01), el 64% afirmaron que los objetivos del control interno era todas las anteriores (tabla N° 02), el 73% afirmaron que en la municipalidad provincial de Huaraz se aplicaban las siguientes clases de control interno: previo, simultáneo y posterior (tabla N° 03), el 59% afirmaron que las fases de control interno eran planificación, ejecución y evaluación (tabla N° 04), el 35% afirmaron que las características del control interno eran compatibles con los principios de control interno (tabla N° 05), el 76% afirmaron que los principios de control interno eran: eficacia-eficiencia, economía-transparencia y legalidad-ética (tabla N° 06), el 57% afirmaron conocer todas los componentes de control interno como: ambiente de control y evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información, supervisión y monitoreo (tabla N° 07).

Los resultados obtenidos tienen una relación directa con la tesis de Verdugo (2012), sobre Control interno en España. Concluye: el control interno es una herramienta indispensable en el apoyo al área de administración y contable de una institución, no es comprensible el hecho de que algunas organizaciones y más aún aquellas de mayor complejidad en cuanto a extensión y organización de funciones no le den la importancia que en realidad se requiere.

Otro estudio de Poch (2011) se relacionan con el trabajo de investigación, de acuerdo a su tesis titulada El control interno de las empresas argentinas, sostiene que el impacto de la informática en el mundo empresarial es evidente y en especial su repercusión en el marco del control interno ya que la implantación de un sistema no

disminuye la necesidad de este, sino que simplemente varían los procedimientos utilizados respecto a los sistemas convencionales. Concluye: la ausencia o inferencial sustancial del control interno debe cuestionar el consejo de empresa, al no poder complementarse la normativa comunitaria en materia de auditoría contable. La tesis contribuye al esfuerzo de potenciar los procedimientos de control interno, considerados hasta la fecha como meras normas secundarias de organización de empresas.

Así mismo la tesis de Noriega (2010) sobre Auditoría y el control interno en el proyecto de inversión sector educación. Concluye: permitirá a los profesionales en contabilidad, auditores, estudiantes, entidades públicas y jubileo en general sobre las auditorías en proyecto de inversión, tomar como conocimiento de su importancia y sus alternativas de solución.

Así mismo los resultados de la tesis de Rivera (2010) sobre Análisis del trabajo de las prácticas de control interno de las empresas de servicios públicos, en Lima metropolitana 2000-2004, sostiene que la presente investigación se encuentra adecuada. Concluye: en la primera parte se formula en problema identificándolo y delimitándolo, estableciendo el objetivo general y específico, así como de la importancia de la investigación, que define el título de la investigación; seguidamente se tratan los marcos históricos, teóricos y normativos, en los cuales se desenvuelve la función de los auditores.

Además la tesis de Loli & Tamariz (2011) sobre Sistema de control interno y su incidencia de la gestión del gobierno provincial de Yungay en el 2006. Concluye: afianzar la participación del personal altamente calificado para que pueda brindar las condiciones más efectivas para el monitoreo del sistema de control interno, como la

herramienta gerencial globalizante que ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como se puede observar tanto los resultados empíricos obtenidos y las propuestas teóricas tienen una relación directa en cuanto al estudio y análisis del control interno por lo que se puede verificar su relación lógica en el tratamiento práctico y teórico.

Gestión por resultados

Del 100% igual a 91 encuestados, el 69% afirmaron conocer todos los componentes de la gestión por resultados: como ofrecer conocimientos a los responsables, contribuir a la mejora de autoridades, contribuir a la asignación descentralizada (tabla N° 08), el 59% afirmaron conocer todos los principios de la gestión por resultados como la sencillez, rigor y se aprende sobre la marcha (tabla N° 09), el 57% opinaron que la dimensión de la gestión por resultados era el resultado es la clave (tabla N° 10), el 81% afirmaron que el valor del resultado en la gestión pública es requiere generar cambios sociales (tabla N° 11), el 55% afirmaron que el rendimiento en la gestión por resultados se media por medio de: los indicadores, línea de base y meta – medios de verificación (tabla N° 12), el 54% afirmaron que la los beneficios de la gestión por resultados era las personas conocen las metas (tabla N° 13), el 57% afirmaron que en la gestión por resultados se debe evitar los objetivos poco claros – riesgo (tabla N° 14), el 75% afirmaron que la gestión por resultados se basaba en la teoría sobre la gestión por resultados (tabla N° 15).

Los resultados encontrados en la presente investigación se relacionan la tesis de Jiménez (2012), sobre Análisis del programa de gestión para resultados de la

República Dominicana, donde concluye: los costos de las actividades realizadas estuvieron todos dentro de los márgenes previstos, para lo que hubo un uso deficiente de los recursos dados. En cuanto a los impactos, se realizaron avances en el tema de implementación de sistemas de gestión orientado a resultados a nivel del sector público, fortaleciendo tanto a órganos rectores como situaciones piloto e intermedio capacidades institucionales.

Otra tesis de Marcano & Ramos (2011) sobre Gestión por competencias en el departamento de gerencia de aseguramiento y control de calidad de la empresa Avencantun Industrial S.A. Cumana, Estado de Sucre; con el fin de recabar información referente al problema planteado, se determinó que el departamento de gerencias de aseguramiento y control de calidad coincidían en gran parte con dicho modelo, ya que este no toma en consideración la validación de las competencias y la remuneración por competencias.

Además la tesis de Lira (2011) sobre Gestión de competencias fundamentos y bases para su implementación; un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica.

Los resultados empíricos encontrados en la presente investigación se relacionan con los estudios realizados por Jiménez, Marcano & Ramos, Lira; quienes estudiaron explicativa y analíticamente acerca de la gestión por resultados y la gestión por competencias, que tratándose de la gestión presupuestaria por resultados permiten realizar una evaluación mucho más exhaustiva, objetiva y práctica.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se ha descrito el sistema de control interno: base legal, objetivos, clases, fases, características, principios, componentes en el Gobierno Local de Huaraz - 2014; con el 64% afirmaron que los objetivos del control interno eran previo, simultáneo y posterior, el 73% afirmaron que en la municipalidad se aplicaban las siguientes clases de control interno: previo, simultáneo y posterior, el 59% afirmaron que las fases de control interno eran planificación, ejecución y evaluación, el 35% afirmaron que las características del control interno eran compatibles con los principios de control interno, el 76% afirmaron que los principios de control interno eran: eficacia-eficiencia, economía-transparencia y legalidad-ética, el 57% afirmaron conocer todos los componentes de control interno como: ambiente de control, que influye en la forma como se fijan los objetivos, estructuran las actividades y aprecian los riesgos; la evaluación de riesgo que comprende los aspectos importantes de estimación de la importancia del riesgo y sus efectos, evaluación de la probabilidad de ocurrencia, establecimientos de acciones y controles necesarios y evaluación periódica del proceso anterior; actividades de control gerencial donde se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizados por el recurso humano que integran la entidad; información y comunicación, en que la entidad debe contar sistemas de información eficientes orientados a producir informe sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control; supervisión y monitoreo, por cuanto debe estar bajo continua supervisión para determinar si las políticas descritas están siendo interpretadas, los cambios en las condiciones

de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos, es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando suceden tropiezos en el sistema.

2. Se han determinado los niveles de la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014; con el 69% afirmaron conocer todos los componentes de la gestión por resultados: como ofrecer conocimientos a los responsables, contribuir a la mejora de autoridades, contribuir a la asignación descentralizada, el 59% afirmaron conocer todos los principios de la gestión por resultados como la sencillez, rigor y aprende sobre la marcha, el 57% opinaron que la dimensión de la gestión por resultados es la clave, el 81% afirmaron que el valor del resultado en la gestión pública es generar cambios sociales, el 55% afirmaron que el rendimiento en la gestión por resultados se media por medio de: indicadores, línea de base y meta – medios de verificación, el 54% afirmaron que la los beneficios de la gestión por resultados eran las metas conocidas por las personas, el 57% afirmaron que en la gestión por resultados se debe evitar los objetivos poco claros – riesgo, el 75% afirmaron que la gestión por resultados se basaba en la teoría sobre la gestión por resultados, siendo el “crecimiento sin desarrollo” ha sido el estigma de América Latina, que como el Perú, han tenido un crecimiento de su economía que ha generado desigualdades en los niveles de ingreso, no ha impulsado la capacidad de consumo interno y ha impedido a una gran parte de la población disfrutar los beneficios de dicho crecimiento.
3. Queda determinada como el control interno incide en la gestión por resultados en el Gobierno Local de Huaraz - 2014; de acuerdo a los resultados empíricos encontrados en el procesamiento estadístico y las propuestas teóricas de los

antecedentes y las bases teóricas. Considerando que el sistema de control interno de una institución forma parte del control de gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades. Este hecho ha dado lugar a un revisión sustancial de la gestión por resultados en el Perú y que estas medidas han sido adaptados con lineamientos de las naciones unidas comenzando a producirse un desplazamiento de la atención de la inversión en obras de infraestructura física.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que los directivos y trabajadores del Gobierno Local de Huaraz cumplan con los objetivos, principios, componentes, procesos y tipos de control interno con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Esta situación se debe fortalecer a través de eventos de capacitación, charlas informativas y actividades de difusión permanente acerca de control interno.
2. Desde la perspectiva de la modernización del Estado, las actividades de la gestión por resultados, deben priorizarse en la municipalidad provincial de Huaraz con la finalidad de tener resultados objetivos acerca del manejo presupuestario como bien común del Estado peruano y esta actividad debe corresponder fundamentalmente a las gerencias de administración planificación y presupuesto, el área de tesorería y el área de evaluación de proyectos.
3. La aplicación del control interno debe partir del conocimiento profundo y minucioso del control interno y su concepción integral, desde los funcionarios y trabajadores, para ser aplicados en la gestión por resultados que se ejecutan en el contexto de la modernización del Estado.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Referencias bibliográficas

- Ángeles, E. (2005). *Método y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2007). *Indicadores de desempeño en el sector público*. [Monografía de internet]. [Acceso 2015 agst 20]. Recuperado de:
<http://www.orfis.gob.mx/InformacionPublica/Asofis/IndicadoresDes.pdf>
- Cantorna, S. (2008). *La eficacia de los sistemas de control interno*. España: Revista Técnica del Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas. N° 12.
- Contraloría del Perú (2010). *Normas de control interno*. Lima – Perú: Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la Republica (2006). *Normas Técnicas de Control Interno Resolución de Contraloría No 320*. Lima: Editora Perú.
- Contraloría General de la República. (2010). Normas de control interno. [Resolución 320-2006]. Lima – Perú. [Acceso 2015 agst 20]. Recuperado de:
http://www.regiontacna.gob.pe/grt/webproyectos/control/RC_458_2008_C_G_GUIA_DE_IMPLEMENTACION_DE_CONTROL_INTERNO.pdf
- Denhardt, R. (2007). *Theories of public organization*. Wadsworth: Publishing.
- Fonseca, R. (2008). *Auditoría interna: un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.
- Frederickson, G. (2006). *Hacia una nueva administración pública: la perspectiva minnowbrook*. EEUU: Chandler Publishing Company.
- García, I. (2007). *Lista los planteamientos teóricos que han contribuido a conformar una base para el desarrollo de la NGP*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

- García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. [Monografía de internet]. [Acceso 2015 agst 20]. Recuperado de: http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/PGP/47_GarciaSanchez.pdf
- García, R. & García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Caribe: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Gonzales, D. (2011). *La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el Sector público*. Lima: ESAN.
- Guzmán, M. (2007). *Sistema de control de gestión y presupuesto por resultados. La experiencia, Chilena*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Hernández, Fernández & Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Jiménez, A. (2012). *Análisis del programa de gestión para resultados de la Republica Dominicana*. Tesis de Maestría. República Dominicana: Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales
- Koontz, H. (2009). *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Lira, C. (2011). *Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación*. Tesis de maestría. Santiago de Chile: Universidad de los Lagos.
- Loli, L. & Tamariz, R. (2011). *Sistema de control interno y su incidencia en la gestión del gobierno provincial de Yungay*. Tesis de Máster en Contabilidad. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mávalo – Huaraz – Ancash. 2011.

- López, A. (2006). *La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. [Monografía de internet]. [Acceso 2015 agst. 20]. Recuperado de:
http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estragico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF
- Marcano, L. & Ramos, L. (2011). *Gestión por competencias en el departamento de gerencia de aseguramiento y control de calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. Cumaná, Estado Sucre*. Tesis de Titulación. Cumana: Universidad de Cumana.
- Meigs, W. (2008). *Principios de auditoría*. Tomo I. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Monascal, F. (2010). *Propuesta del método de gestión del control interno*. Tesis de Maestría. Caracas: Universidad Monte Ávila.
- Monllau, J. (2007). *Los sistemas de control interno en la empresa: Estudio empírico del caso español*. España: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Noriega, J. (2010). *Auditoria en los proyectos de inversión del sector educación, sus deficiencias y alternativas de solución*. Tesis de Magister en contabilidad. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Normas de Control Interno (2006). *Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG*. [Monografía de internet]. Lima. [Acceso 2015 agst. 20]. Recuperado de: www.contraloria.gob.pe
- Olórtegui, O. (2008). *El sistema de control interno en las municipalidades*. Tesis Doctoral. Lima: Universidad Federico Villareal.

- Peña, N. (2008). *Sistema de control interno*. Tesis Doctoral. Chiclayo-Perú:
Universidad Pedro Ruiz Gallo.
- Poch, R., (2011). *El control interno de la empresa*. Tesis para optar el grado de
Doctor en Auditoría. Argentina: Universidad de Rioja.
- Pollit & Hungler (1998). *Metodología de la investigación en salud*. México: Mc
Graw Hill.
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG (2006). *Control Interno*.
Contraloría General de la República. Lima-Perú: CGR.
- Rivera, F. (2010). *Análisis del trabajo de las prácticas de auditoría de las empresas
de servicios públicos, en Lima Metropolitana, 2000-2004*. Tesis para optar
el grado de doctor en contabilidad. Lima: Universidad Nacional Mayor de
San Marcos.
- Rodríguez, G. (2008). *Influencia del control interno en los procesos logísticos de las
empresas pesqueras de puerto Malabrigo para una adecuada gestión
administrativa*. Tesis de Maestría. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Salhuana, R. (2008). *Presupuesto por resultados: Instrumento para tomar mejores
decisiones en materia de gasto público*. Lima: Consorcio de Investigación
Económica y Social.
- Sifuentes, V. (2009). *Control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Universidad De
Oriente
- Torres, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- USAID. (2010). *Gestión pública y la gestión por resultados*. [Monografía de
internet]. [Acceso 2015 ago. 20]. Recuperado de:

http://www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/documentos_transparencia/doc_transparencia261.pdf

Verdugo, E. (2012). *Control interno*. Tesis de Doctoral. España: Universidad de Barcelona.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario estructurado

Instrucción: Este instrumento forma parte de un trabajo de investigación contable.

Por este motivo, solicito a Ud. Se digne responder a las interrogantes que se consignan a continuación, marcando con un aspa la respuesta que considere correcta.

Sus respuestas anónimas se guardarán con absoluta reserva.

I. Del control interno

1. ¿Cuáles son las bases legales que se aplican en la Municipalidad provincial de Huaraz?

- a) Constitución Política y Ley N° 27785
- b) Ley 28716 y RC. 320-2006-CG.
- c) Resolución de Contraloría General N° 458 – 2008
- d) Todas las anteriores

2. ¿Cuáles son los objetivos del Control Interno?

- a) Promover la eficiencia, eficacia y economía
- b) Cuidar los bienes del Estado
- c) Cumplir la normatividad y garantizar la confiabilidad
- d) Todas las anteriores

3. ¿Cuáles son las clases de Control Interno que aplican en la Municipalidad de Huaraz?

- a) Previo
- b) Simultáneo
- c) Posterior
- d) Todas las anteriores

4. ¿Cuáles son las fases del Control Interno?

- a) Planificación
- b) Ejecución

- c) Evaluación
- d) Todas las anteriores

5. ¿Cuáles son las características del Control Interno?

- a) Concordantes con el Marco Legal
- b) Compatibles con los principios de control interno
- c) Sencillas y claras en redacción y explicación
- d) Todas las anteriores

6. ¿Cuáles son los principios de Control Interno?

- a) Eficacia – Eficiencia
- b) Economía – Transparencia
- c) Legalidad – Ética
- d) Todas las anteriores

7. ¿Qué componentes de control interno conoce?

- a) Ambiente de control y Evaluación de riesgo
- b) Actividades de control Gerencial
- c) Información, supervisión y monitoreo
- d) Todas las anteriores

II. De la gestión por resultados

8. ¿Qué componentes de gestión por resultados conoce?

- a) Ofrecer conocimientos a los responsables
- b) Contribuir a la mejora de autoridades
- c) Contribuir a la asignación descentralizada
- d) Todas las anteriores

9. ¿Qué principios de la gestión por resultados conoce?

- a) Sencillez
- b) Rigor
- c) Se aprende sobre la marcha
- d) Todas las anteriores

10. ¿Cuáles son las dimensiones de la Gestión por Resultados?

- a) El resultado es la clave
- b) Adquisición de responsabilidades de los directivos

- c) Interconexión de gestión y funcionamiento
- d) Cultura de énfasis en resultados
- e) Todas las anteriores

11. ¿Cuál es el valor del resultado en la gestión Pública?

- a) Políticamente deseables
- b) Su propiedad sea colectiva
- c) Requiere generar cambios sociales
- d) Todas las anteriores

12. ¿A través de qué se miden el rendimiento en la gestión por resultados?

- a) Indicadores
- b) Líneas de base
- c) Meta – Medios de verificación
- d) Todas las anteriores

13. ¿Qué beneficios tiene la gestión por resultados?

- a) Mejora la comunicación entre Gerentes y personal
- b) Las personas conocen las metas
- c) Hace más justa la evaluación
- d) Todas las anteriores

14. ¿Qué se debe evitar en la gestión por resultados?

- a) Objetivos poco claros – riesgo
- b) Vínculos poco claros entre niveles de resultados
- c) Selección de indicadores no realistas
- d) Todas las anteriores

15. ¿En qué teorías se tiene la gestión por resultados?

- a) La nueva gerencia Pública
- b) Teorías sobre Gestión por resultados
- c) Todas las anteriores

Responsable: M

Anexo 2

Formula estadística para hallar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384$$

Reajuste:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384}{480}} = \frac{384}{1.80} = 213$$

$$n = \frac{213}{1 + \frac{213}{480}} = \frac{213}{1.4437500} = 148$$

$$n = \frac{148}{1 + \frac{148}{480}} = \frac{148}{1.30833333} = 113$$

$$n = \frac{113}{1 + \frac{113}{480}} = \frac{113}{1.235416667} = 91$$

$$n = 91$$

FIGURAS ESTADÍSTICAS

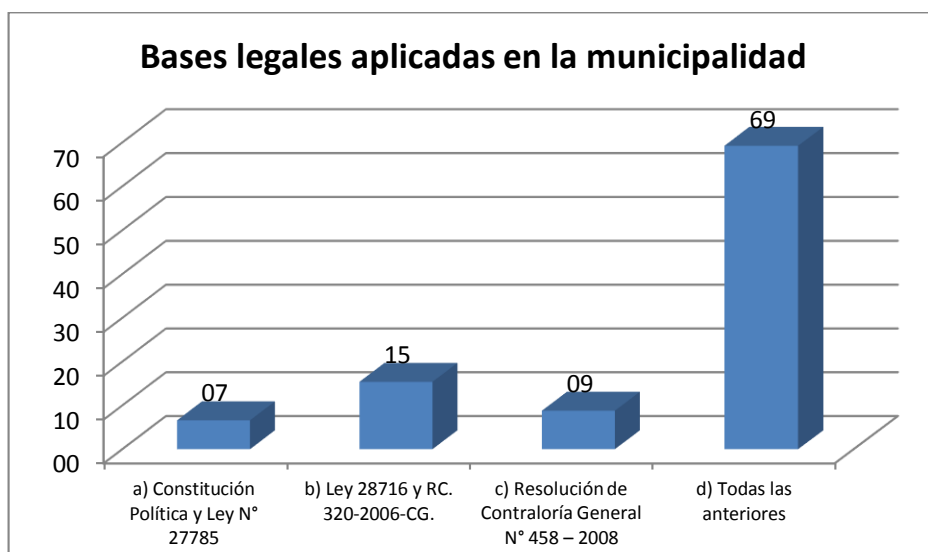


Figura 1: Bases legales aplicadas en la municipalidad

Fuente: tabla 1

Interpretación

Del 100% igual a 91 encuestados, el 69% afirmaron que en la municipalidad se aplicaban todas las bases legales mencionadas; a diferencia del 7% que dijeron constitución política y ley N° 27785, seguido por el 15% que dijeron ley 28716 y RC. 320-2006-CG y el 9% respondieron resolución de contraloría general N° 458-2008.

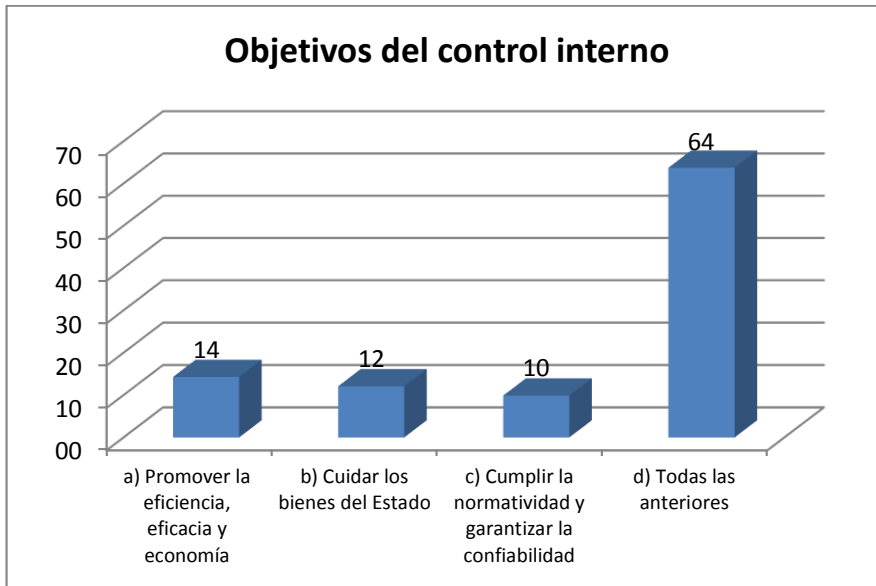


Figura 2: Objetivos del control interno

Fuente: tabla 2

Interpretación

Del total de 100% de encuestados, el 64% afirmaron que los objetivos del control interno era todas las anteriores; a diferencia del 10% que respondieron cumplir la normatividad y garantizar la confiabilidad, seguido por el 14% que dijeron promover la eficiencia, eficacia y economía, el 12% dijeron cuidar los bienes del Estado.

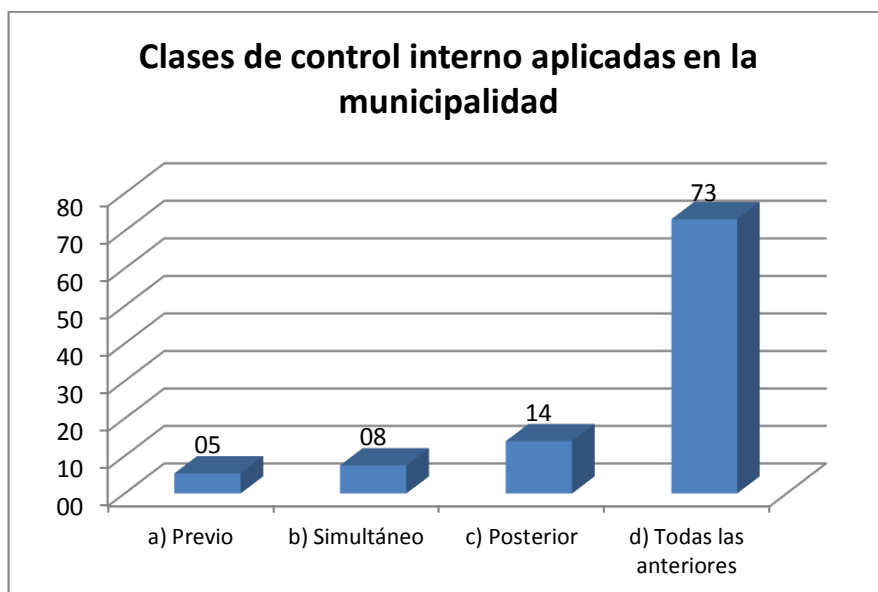


Figura 3: Clases de control interno aplicadas en la municipalidad

Fuente: tabla 3

Interpretación

Del 100% de igual a 91 elementos de la muestra, el 73% afirmaron que en la municipalidad provincial de Huaraz se aplicaban las siguientes clases de control interno: previo, simultáneo y posterior; a diferencia del 5% que dijeron previo, seguido por el 14% que respondieron posterior y el 8% dijeron simultáneo.

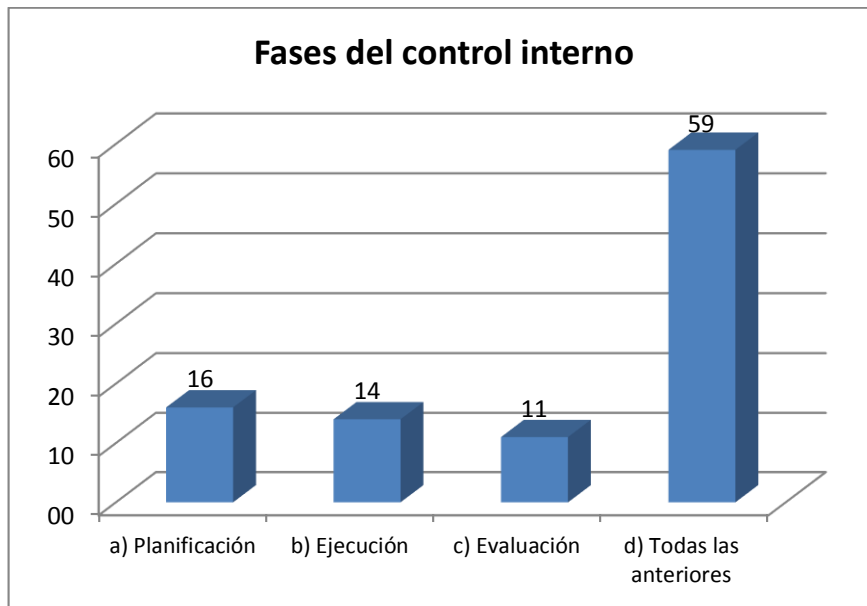


Figura 4: Fases del control interno

Fuente: tabla 4

Interpretación

Del 100% igual a 91 directivos y trabajadores encuestados, el 59% afirmaron que las fases de control interno eran planificación, ejecución y evaluación; a diferencia del 11% que respondieron evaluación, seguido por el 16% que dijeron planificación y el 14% respondieron ejecución.

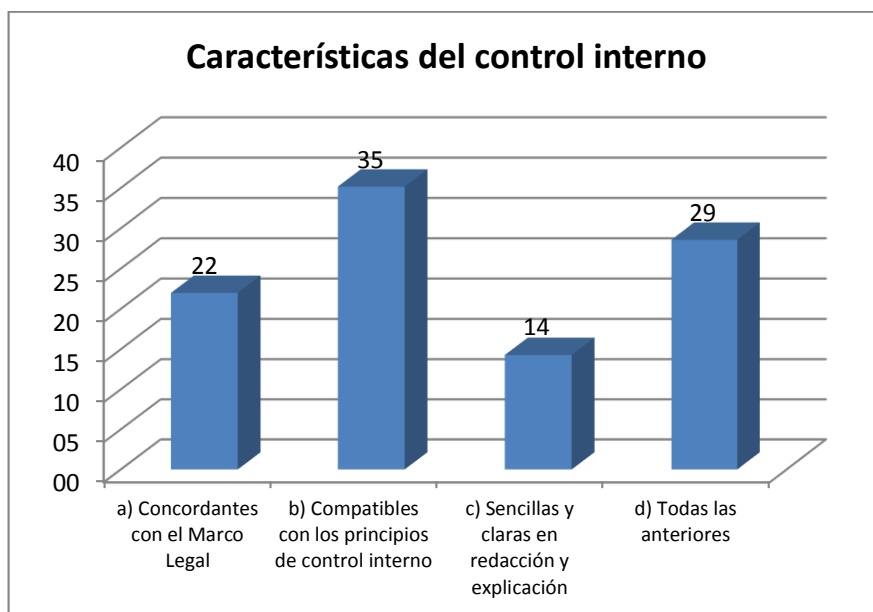


Figura 5: Características del control interno

Fuente: tabla 5

Interpretación

Del 100% igual a 91 encuestados, el 35% afirmaron que las características del control interno eran compatibles con los principios de control interno; a comparación del 14% que dijeron sencillas y claras en redacción y explicación, seguido por el 29% que dijeron que respondieron todas las anteriores y el 22% respondieron concordantes con el marco legal.

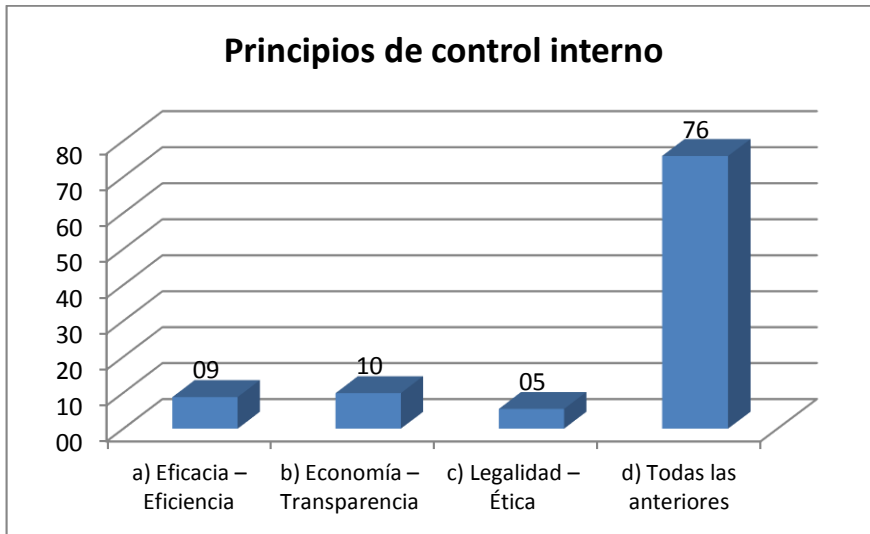


Figura 6: Principios de control interno

Fuente: tabla 6

Interpretación

Del total de 100% de encuestados, el 76% afirmaron que los principios de control interno eran: eficacia-eficiencia, economía-transparencia y legalidad-ética; a diferencia del 5% que dijeron legalidad – ética, seguido por el 10% que respondieron economía – transparencia y el 9% dijeron eficacia – eficiencia.

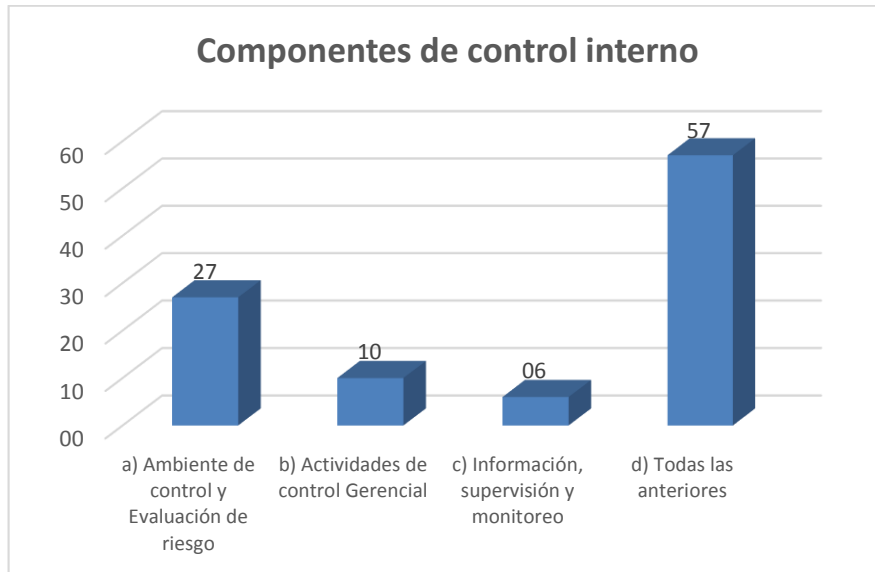


Figura 7: Componentes de control interno

Fuente: tabla 7

Interpretación

Del total de 100% de directivos y trabajadores encuestados, el 57% afirmaron conocer todas los componentes de control interno como: ambiente de control y evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información, supervisión y monitoreo; a diferencia del 6% que dijeron información, supervisión y monitoreo; seguido por el 27% que respondieron ambiente de control y evaluación de riesgo; el 10% dijeron actividades de control gerencial.

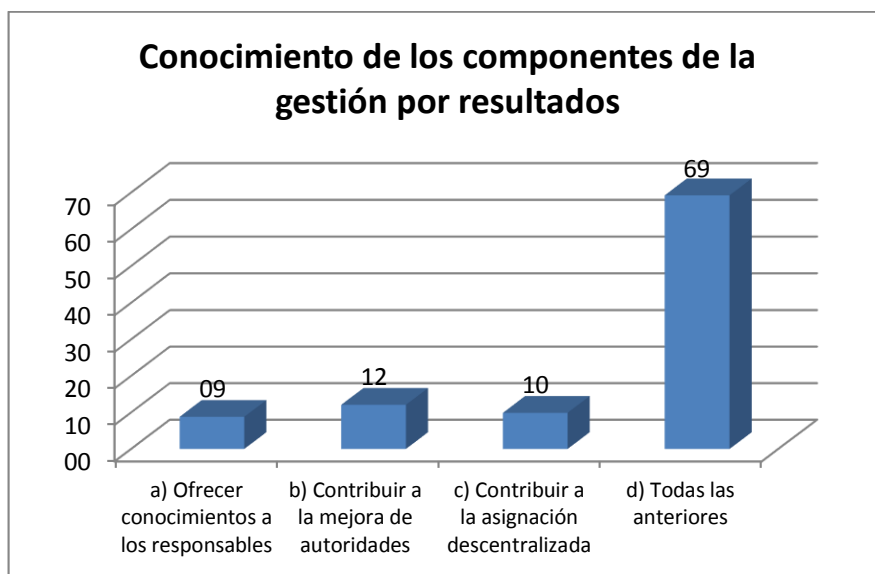


Figura 8: Conocimiento de los componentes de la gestión por resultados

Fuente: tabla 8

Interpretación

Del 100% igual a 91 encuestados, el 69% afirmaron conocer todos los componentes de la gestión por resultados: como ofrecer conocimientos a los responsables, contribuir a la mejora de autoridades, contribuir a la asignación descentralizada; a diferencia del 9% que dijeron ofrecer conocimientos a los responsables; seguido por el 12% que dijeron contribuir a la mejora de autoridades y el 10% respondieron contribuir a la asignación descentralizada.

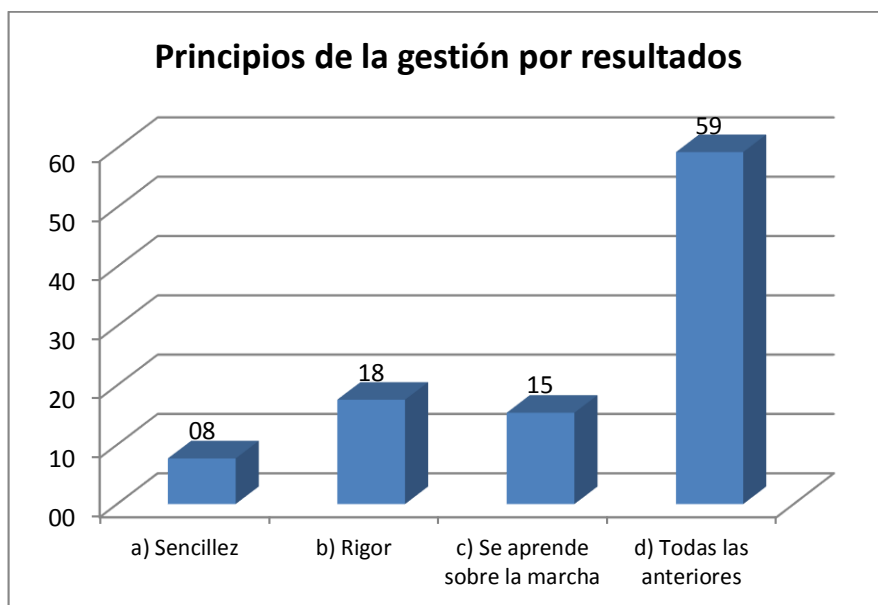


Figura 9: Principios de la gestión por resultados

Fuente: tabla 9

Interpretación

Del 100% igual a 91 directivos y trabajadores encuestados, el 59% afirmaron conocer todos los principios de la gestión por resultados como la sencillez, rigor y se aprende sobre la marcha; a diferencia del 8% que dijeron sencillez, seguido por el 18% que respondieron rigor y el 15% dijeron se aprende sobre la marcha.

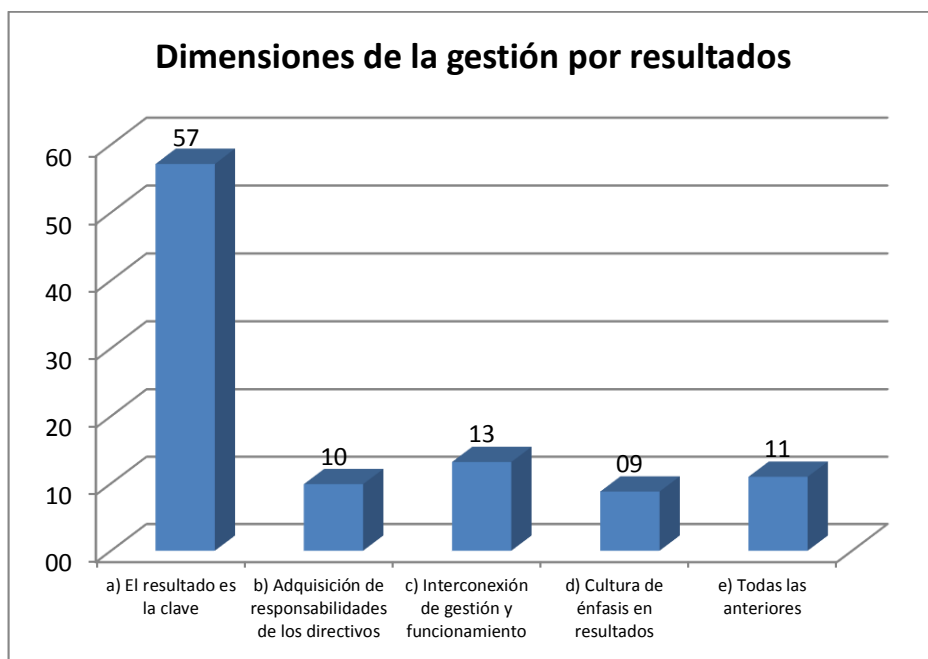


Figura 10: Dimensiones de la gestión por resultados

Fuente: tabla 10

Interpretación

Del 100% igual a 91 elementos de la muestra encuestados, el 57% opinaron que la dimensión de la gestión por resultados era el resultado es la clave; a diferencia del 9% que dijeron cultura de énfasis en resultados, seguido por el 13% que dijeron interconexión de gestión y funcionamiento, el 11% respondieron todas las anteriores y el 10% dijeron adquisición de responsabilidades de los directivos.

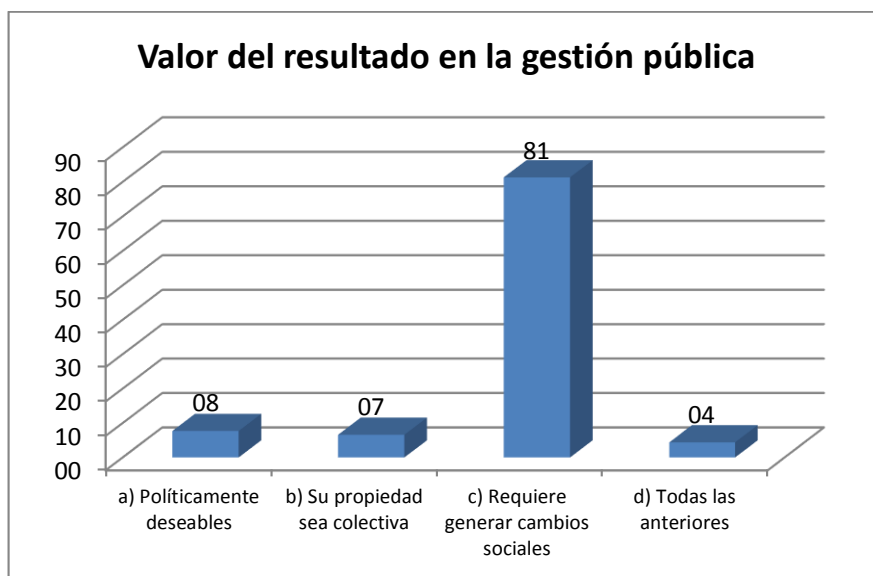


Figura 11: Valor del resultado en la gestión pública

Fuente: tabla 11

Interpretación

Del total de 100% de encuestados, el 81% afirmaron que el valor del resultado en la gestión pública es requiere generar cambios sociales; a diferencia del 4% que dijeron todas las anteriores; seguido por el 8% respondieron políticamente deseables y el 7% dijeron su propiedad sea colectiva.

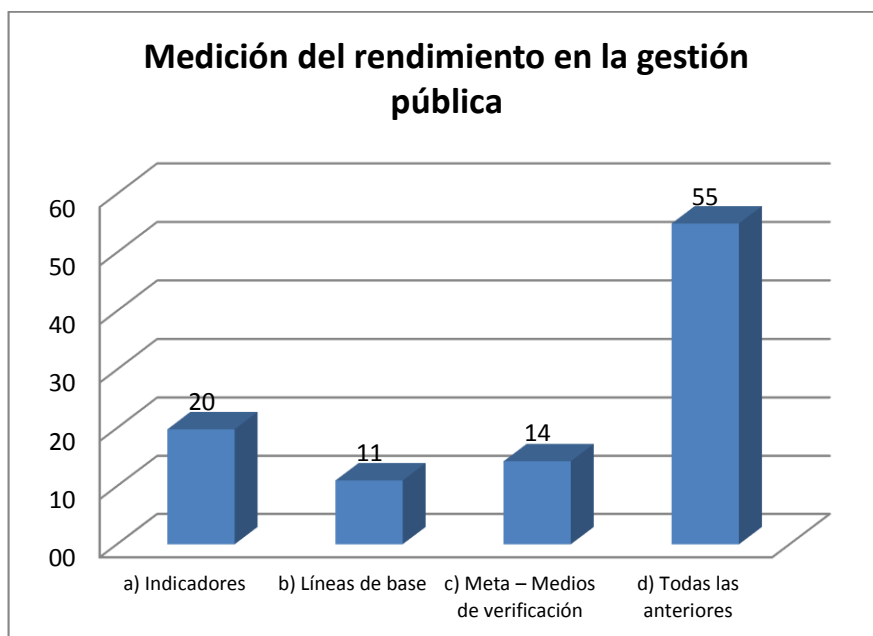


Figura 12: Medición del rendimiento en la gestión pública

Fuente: tabla 12

Interpretación

Del total de 100% de directivos y trabajadores encuestados, el 55% afirmaron que el rendimiento en la gestión por resultados se media por medio de: los indicadores, línea de base y meta – medios de verificación; a diferencia del 11% que dijeron líneas de base, seguido por el 20% que dijeron indicadores y el 14% respondieron meta – medios de verificación.

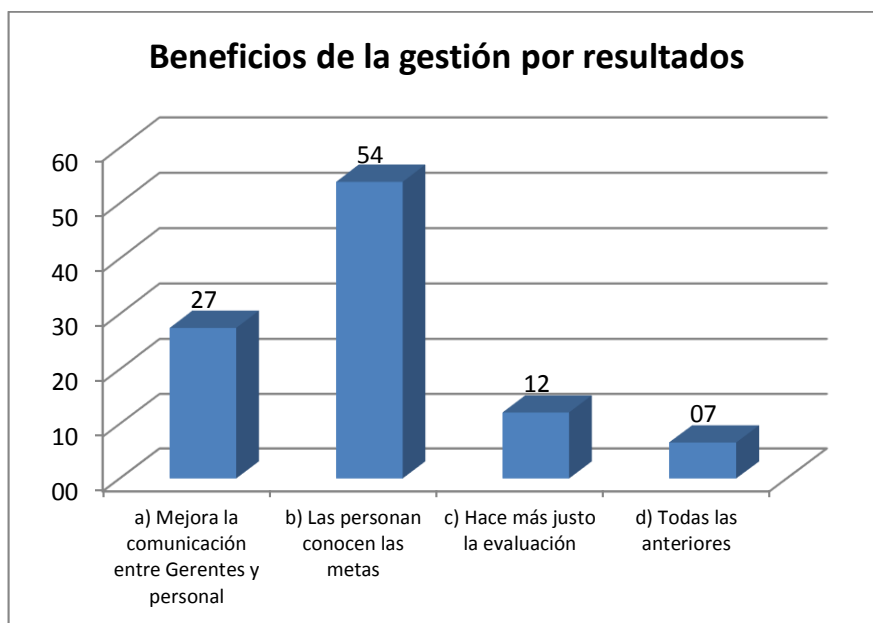


Figura 13: Beneficios de la gestión por resultados

Fuente: tabla 13

Interpretación

Del 100% igual a 91 directivos y trabajadores encuestados, el 54% afirmaron que los beneficios de la gestión por resultados era las personas conocen las metas; a diferencia del 7% que dijeron todas las anteriores, seguido por el 27% que respondieron mejora la comunicación entre gerentes y personal, y el 12% dijeron hace más justo la evaluación.

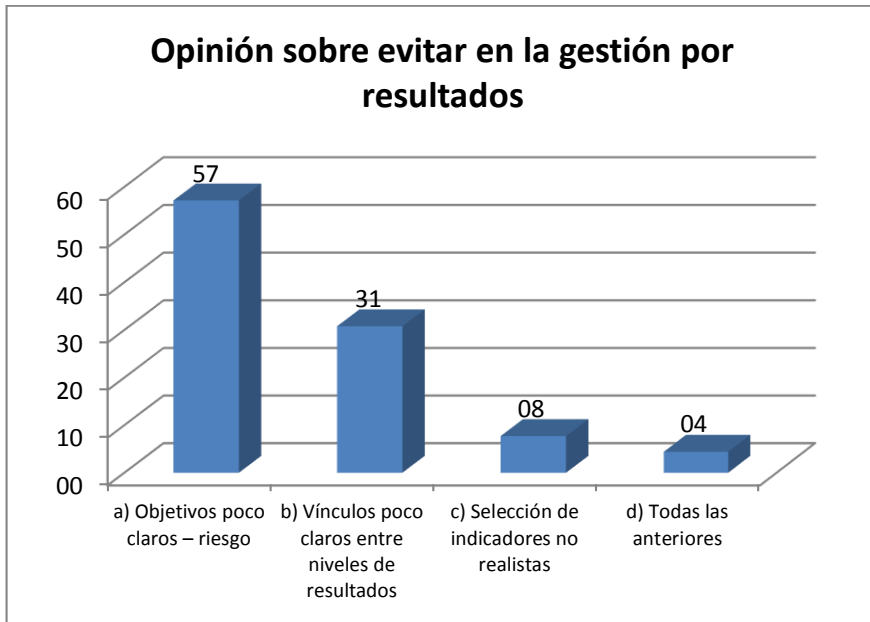


Figura 14: Opinión sobre evitar en la gestión por resultados

Fuente: tabla 14

Interpretación

Del total de 100% de encuestados, el 57% afirmaron que en la gestión por resultados se debe evitar los objetivos poco claros – riesgo; a diferencia del 4% que dijeron todas las anteriores, seguido por el 31% que respondieron que se debe evitar vínculos poco claros entre niveles de resultados y el 8% dijeron evitar la selección de indicadores no realistas.

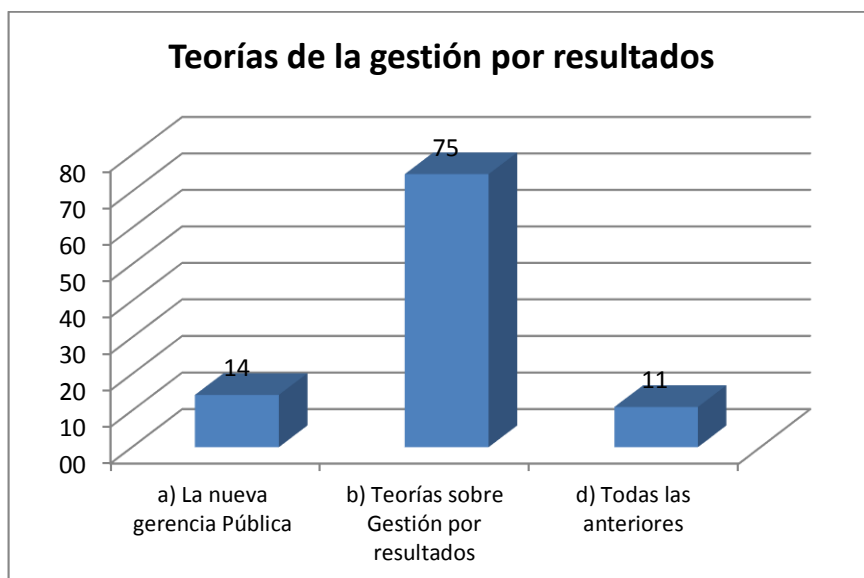


Figura 15: Teorías de la gestión por resultados

Fuente: tabla 15

Interpretación

Del total de 100% de elementos de la muestra encuestados, el 75% afirmaron que la gestión por resultados se basaba en la teoría sobre la gestión por resultados; a diferencia del 11% que dijeron todas las anteriores y el 14% respondieron que se basaba en la teoría sobre la nueva gerencia pública.