



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE**

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

**CARACTERIZACION DEL CONTROL INTERNO EN EL  
AREA OPERATIVA DE LOGISTICA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2017**

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

**AUTORA:**

**Bach. MARIA DEL ROSARIO QUISPE LUPACA**

**ASESOR:**

**MGTR. EDGAR WASHINGTON PALACO CHARAJA**

**JULIACA - PERÚ**

**2018**



## **Título de tesis**

Caracterización del control interno en el área operativa de logística de la  
Municipalidad Provincial de Tacna, 2017

## **JURADO EVALUADOR**

---

DRA. Erlinda Rosario Rodriguez Cribilleros  
PRESIDENTA

---

CPC. Jorge Nicolas Quispe Callo  
SECRETARIO

---

CPC. Frank Efrain Blanco Mamani  
MIEMBRO

---

MGTR. Edgar Washington Palaco Charaja  
ASESOR

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por la oportunidad que he tenido de aprender, junto a personas tan especiales para mí.

A mí asesor al Mgtr. CPCC. Edgar Washington Palaco Charaja y docentes que nos forjaron a la carrera emprendida, por su orientación, paciencia y confianza brindada.

Agradecimiento especial para todas las personas que de alguna manera han contribuido con su tiempo y paciencia a través de sus ideas, que contribuyeron al enriquecimiento de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso y eterno

A mis padres, hermanos, esposo e hija, por compartir  
mis alegrías e incentivarme a seguir adelante

A todas aquellas personas, me que brindaron su  
apoyo y confianza a lo largo de mi carrera.

Sinceramente muchas Gracias.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general, determinar cómo se caracteriza el control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial De Tacna, 2017. La investigación fue cualitativa, para llevarla a cabo se escogió una muestra poblacional de 25 trabajadores de la MPT, a quienes se aplicó un cuestionario de 12 preguntas, utilizando la técnica de encuesta, obteniéndose los siguientes resultados: las acciones de control son deficientes, las recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control también son deficientes y se debería efectuar el análisis a las contrataciones y adquisiciones de manera ocasional. Se capacita al personal ocasionalmente en presentación adecuada de especificaciones técnicas y términos de referencia; La Oficina de Control Interno no aplica correctivos y asesoramiento adecuado para la correcta presentación de términos de referencia en los requerimientos de las diferentes áreas usuarias; la Inversión en capacitación del personal lograría disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios. Se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad; Existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad; El personal de logística se encuentra ocasionalmente capacitado y no cuenta con la experiencia necesaria en las de contrataciones y adquisiciones.

Por consiguiente, falta mejorar e implementar las acciones que permitan mejorar las contrataciones a fin de que estas sean más eficientes.

***Palabra clave:*** Control Interno, Logística

## ABSTRACT

The main objective of this research work was to analyze how internal control influences the logistics area of the Provincial Municipality of Tacna, 2017. The research was qualitative, to carry out, chose a population sample of 25 the cases of control of son, son of the mother, son of the mother, father of family, son of father, the analysis of hiring and acquisitions on an occasional basis. Staff is occasionally trained in an adaptation of technical terms and terms of reference; The Office of Internal Control does not apply corrective measures and adequate advice for the correct presentation of the terms of reference in the requirements of the different user areas; Investment in personnel training achieved the reduction of risks in the presentation of requirements for the contracting of goods and services. The related regulatory compliance in the procurement and acquisitions of the municipality is evaluated; There are risks in hiring and procurement due to lack of training and regulatory knowledge on the part of the municipality's staff; The logistics staff is occasionally trained and does not have the necessary experience in hiring and procurement.

Therefore, there is a need to improve and implement the actions that allow improving hiring in order to make them more efficient.

**Keyword:** Internal Control, Logistics



## INDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes	5
2.1.1 Internacionales	5
2.1.2 Nacionales	6
2.1.3 Regionales	14
2.1.4 Locales	16
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1 Teorías de Control Interno	18
2.2.2 Área operativa de logística	54
2.3. Marco Conceptual	75
2.3.1. Definiciones de Control Interno	75
2.3.2. Definición de área operativa de logística	77
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>80</b>
3.1. Diseño de la investigación	80
3.1.1. No experimental	80
3.1.2. Descriptivo	80
3.2. Población y muestra	80
3.2.1. Población	80

3.2.2. Muestra	80
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	81
3.3.1 Las Variables	81
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	82
3.4.1. Encuesta	83
3.4.2. Instrumentos	83
3.5. Plan de análisis	83
3.6. Matriz de consistencia	85
3.7. Principios Éticos	86
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>87</b>
4.1 Resultados	87
4.1.1. Respecto al Objetivo General	87
4.1.2. Referente al objetivo específico 1	88
4.1.3. Respecto al objetivo específico 2	89
4.1.4. Respecto al objetivo específico 3	90
4.2 Análisis de los resultados	91
4.2.1. Respecto al Objetivo General	91
4.2.2. Referente al Objetivo Específico 1	91
4.2.3. Respecto al Objetivo Específico 2	92
4.2.4. Respecto al Objetivo Específico 3	92
4.3. Contrastación de la hipótesis	93
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
5.1. Respecto al Objetivo General	94
5.2. Respecto al Objetivo Específico 1	94

5.3. Respecto al Objetivo Específico 2	95
5.4. Respecto al Objetivo Específico 3	95
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>97</b>
6.1. Respecto al Objetivo General	97
6.2. Respecto al Objetivo Específico 1	97
6.3. Respecto al Objetivo Específico 2	97
6.4. Respecto al Objetivo Específico 3	98
<b>VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>99</b>
Referencias Bibliográficas	99
Anexos	108
Anexo 01: Cuestionario	108
Anexo 02: Tablas	113

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Acciones de control en las contrataciones y adquisiciones	113
Tabla 2: Recomendaciones y correctivos en la municipalidad	114
Tabla 3: Frecuencia de las contrataciones y adquisiciones	115
Tabla 4: Programación de la acción de control a las contrataciones	116
Tabla 5: Se utiliza técnicas y procedimientos para mejorar la contratación B y Ss	117
Tabla 6: Se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional	118
Tabla 7: Capacitación de personal en las especificaciones técnicas y TR	119
Tabla 8: La Oficina de Control Interno aplica correctivos y TR	120
Tabla 9: La Inversión en capacitación y la presentación de requerimiento	121
Tabla 10: Se evalúa el cumplimiento normativo en las contrataciones	122
Tabla 11: Riesgos en las contrataciones y adq. por la falta de capacitación	123
Tabla 12: Personal capacitado en las contrataciones y adquisiciones	124

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Acciones de control en las contrataciones y adquisiciones	113
Figura 2: Recomendaciones y correctivos en la municipalidad	114
Figura 3: Frecuencia de las contrataciones y adquisiciones	115
Figura 4: Programación de la acción de control a las contrataciones	116
Figura 5: Se utiliza técnicas y procedimientos para mejorar la contratación B y Ss	117
Figura 6: Se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional	118
Figura 7: Capacitación de personal en las especificaciones técnicas y TR	119
Figura 8: La Oficina de Control Interno aplica correctivos y TR	120
Figura 9: La Inversión en capacitación y la presentación de requerimiento	121
Figura 10: Se evalúa el cumplimiento normativo en las contrataciones	122
Figura 11: Riesgos en las contrataciones y adq. por la falta de capacitación	123
Figura 12: Personal capacitado en las contrataciones y adquisiciones	124

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Respecto al Objetivo General	87
Cuadro 2: Referente al objetivo específico 1	88
Cuadro 3: Respecto al objetivo específico 2	89
Cuadro 4: Respecto al objetivo específico 3	90

## I. INTRODUCCIÓN

Sobre las Actividades de Control Interno que se desarrollan en la Municipalidad Provincial de Tacna, se viene observando que se efectúan procedimientos de autorización, aprobación, verificación y conciliación en las diferentes actividades que realizan las unidades orgánicas (consignados en manuales, guías, etc.), no obstante, estos requieren ser complementados e integrados a una gestión por procesos, para desarrollarse de manera planificada y sistemática.

Con Resolución de Contraloría N.º 004-2017-CG se aprueba la "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", estableciéndose que las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno (SCI), y posteriormente emitir un informe con los resultados de la implementación, producto de su autoevaluación.

Sobre las Actividades de Control se efectúan procedimientos de autorización, aprobación, verificación y conciliación en las diferentes actividades que realizan las unidades orgánicas (consignados en manuales, guías, etc.), no obstante, estos requieren ser complementados e integrados a una gestión por procesos, para desarrollarse de manera planificada y sistemática. El Control Interno es necesario e importante ya que es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4º de la Ley 28716.

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior, según el artículo 72° de la Ley 27785.

Es el conjunto de procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del Control Interno ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir. Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al Control Interno, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc. Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el Control Interno del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.



Anthony & Govindarajan. (2007) indica que el control: “Es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”.

Dado que estos controles son adoptados por la organización para mantener a salvo sus bienes, promover la eficiencia, permitiendo que se pueda asegurar la confiabilidad de la información económica y financiera y se cumpla con las leyes y regulaciones que engloban a las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, ayudan a la gestión dándoles herramientas que les permitirá tener un mejor control de sus operaciones.

Por lo anteriormente expresado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: **¿De qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2017?**

Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: **Conocer de qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial De Tacna, 2017**

Para poder conseguir el objetivo general, nos hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir de qué manera se caracteriza el Control Interno en la presentación de la documentación sustentatoria en la Municipalidad Provincial de Tacna.
2. Determinar cómo se caracteriza el control interno en la presentación de términos de referencia de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3. Conocer cómo se caracteriza el Control Interno en el cumplimiento normativo aplicable a las operaciones de la Municipalidad Provincial de Tacna.

El desarrollo del presente trabajo de investigación también se justifica teniendo en cuenta que es necesario evaluar los Riesgos operativos en la adquisición de bienes y servicios a fin de poder gestionarlos y minimizar la ocurrencia de deficiencias a través de generación de los procedimientos adecuados que permitan atender de manera eficiente y eficaz todos los requerimientos solicitados por las diferentes áreas usuarias mejorando los procesos críticos y factores que limitan el control en las adquisiciones, aplicando el principio de economía y calidad. La gestión de Riesgos operativos permite solucionar los problemas administrativos y las dificultades operacionales detectando antes de que sucedan algunos hechos por lo que le permitirá a la región Tacna, evitar mayores costos representando una herramienta administrativa para auxiliar a las diferentes áreas operativas en el cumplimiento de sus funciones.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

**Miranda y Toledo (2014)** en su tesis titulada: “Departamento de Ventas-logística de la compañía MEGAPRIT S.A. de la ciudad de Guayaquil, del periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013” en la que concluye que: La compañía Megaprit SA el área de ventas es uno de los pilares primordiales de ingresos en la compañía asimismo el objetivo de satisfacer clientes con sus expectativas , dicho proceso implica actividades que no se han cumplido, como el compromiso del personal, por el desconocimiento de políticas y estrategias, por la falta de continuidad del servicio. En la ejecución del examen de auditoria se determinó la existencia de un débil sistema de control interno para los procesos de ventas y logística los que no permiten que se cumplan los objetivos de la compañía.

**Carrasco y Navarrete (2015)** en su tesis para optar el título de ingeniero en contabilidad y auditoría en la Universidad Salesiana Politécnica, Titulada: *Auditoria de control y propuesta de mejoramiento en el área de logística de la empresa Veco Logistic Ecuador S. A.*, en la que concluye que: El control interno es una herramienta para lograr el éxito de una empresa, a través de la eficiencia y eficacia de las operación, como también la seguridad de confiabilidad en la información obtenida. Se realizado la evaluación de control interno, en un levantamiento de información de los procesos y las actividades que se ejecutan en el área de logística, a través de cuestionarios de control interno y conocimientos de cargo, para la confirmación

respecto a controles, brindada por la empresa. Una vez ejecutada la evaluación, se emitió un informe de auditoría de control interno dirigido al gerente de la empresa, en el que se incluyó una matriz que puntualiza los hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

**Zambrano (2016)** en su tesis para optar el título de contador público autoriza en la Universidad de Guayaquil, titulada: *diseño de sistema de control interno del departamento de bodega de megaproductos s.a. Guayaquil 2016.*, en la que concluye que: Con el desarrollo de la investigación se comprueba que la futura implementación del diseño de un sistema de control interno para el área de bodega influirá de manera positiva en el efectivo trabajo de parte del personal de MEGAPRODUCTOS S.A. El talento humano es un factor muy importante para el logro de sus objetivos, deben mejorar el proceso de selección de personal en el área de bodega. La falta de segregación de funciones entre el jefe de bodega y el personal de esta área genera un desorden y mal uso de información de esta área.

### **2.1.2 Nacionales**

**Culqui (2013)**, en su tesis titulada “El Control Interno como herramienta de mejora para el proceso de ejecución de pagos en el departamento de tesorería de la Fuerza Aérea del Perú”, en la que concluye que no se aplica el ambiente de control como herramienta de mejora, para efectos de la ejecución de pagos de cheques a proveedores en el departamento de tesorería de la Fuerza Aérea del Perú. Su implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental permite establecer la responsabilidad de la implantación del control, las fases de la

implementación, los procedimientos del trabajo del órgano de control, los resultados de la puesta en marcha; así como de la incidencia del control en el manejo estratégico de una entidad gubernamental. (p.88)

**Málaga (2013)**, cuya tesis titulada “El Control Gerencial en la gestión de las Microempresas Productoras de Vajilla de Acero Inoxidable en el Distrito de Ate 2011- 2012”. En la que concluye: que existe una deficiencia en el diseño de las actividades de prevenir y monitorear los procesos en la parte operativa, que muchas veces se desperdicie materiales, mano de obra y tiempo. Sostiene que el control gerencial es importante para lograr el éxito en los negocios, más aun tratándose de microempresas; dado que necesitan de un mejor control para minimizar sus costos y ser eficientes, y así poder competir en el mercado. Por tratarse de microempresas, estas muchas veces son compuestas por familiares o coterráneos que se han agrupado para procurarse un sustento que les permita subsistir en algunos casos, pero la idea de la mayoría es crecer en el largo plazo y para ello requiere de ciertos lineamientos o patrones que le permita seguir una ruta para ordenarse. Se reveló que existe un escaso control en la recepción de las cobranzas y depósitos en las cuentas bancarias de las empresas y en otros casos, el mismo titular del negocio es quien maneja el ciclo completo del dinero en efectivo y de bienes no dinerarios de la empresa, asimismo se determinó que existe una deficiencia en el diseño de las actividades de prevenir y monitorear los procesos en la parte operativa, que muchas veces se desperdicie materiales, mano de obra y tiempo.

**Elías (2007)**, cuya tesis titulada “La vigilancia social y la rendición de cuentas en el marco del presupuesto participativo: la experiencia del distrito de Villa el Salvador (2005 – 2006)- Lima - Perú”. En la que se concluye: que no se promueve

las actas de compromisos o acuerdos de gobernabilidad entre autoridades locales y sociedad civil para que las experiencias y avances logrados sobre PP, Vigilancia y Rendición de Cuentas, pues es a través de ellas la sociedad civil evalúa y hace un seguimiento de lo que hace el Estado en sus niveles locales de gobierno y ejerce control sobre la eficiencia, equidad y eficacia de sus acciones. Asimismo, El modelo del proceso de vigilancia ciudadana y rendición de cuentas implementado está enfocado en los recursos y acciones de los proyectos y obras públicas, el cual resulta insuficiente para dar respuesta institucional al derecho que tienen los ciudadanos a la rendición de cuentas de una manera más integral por parte del gobierno local. (p.107)

**Sam (2012)**, cuya tesis titulada “Incorporación de prácticas de rendición de Cuentas en las comunidades campesinas Beneficiarias del proyecto Marenass: el caso de Las comunidades de la provincia de Andahuaylas –Apurímac, 1997- 2005”. En la que se concluye: La experiencia del Proyecto transfiere fondos públicos a las Juntas Directivas de las comunidades campesinas, ha permitido fortalecerlas como organización, al capacitar a los directivos en el manejo de fondos y hacerles asumir la responsabilidad por los fondos transferidos. Este ejercicio ha hecho que desarrollen su capacidad de ser autogestionarios, entendiéndose autogestión como control, dirección y realización de todas las actividades que ejecuta la Junta Directiva de la comunidad, así como de su propio desarrollo. Este modelo de intervención ha hecho posible que los campesinos sean autores de su propio desarrollo, no se presentan documentos sustentatorios, como son las boletas de venta, declaraciones juradas, siendo más verbal y sin documentación. Por lo que se promueve la rendición de cuentas documentada tanto a la comunidad como al Proyecto, como un ejercicio de transparencia de la gestión comunal y la fomentación a las organizaciones comunales

para que se capaciten en el manejo de la caja tabulada y los documentos sustentatorios de gastos. Asimismo, el ejercicio de la Rendición de cuentas y transparencia ha mejorado la confianza de la comunidad en sus Juntas Directivas, ahora la comunidad exige documentos sustentatorios de gastos. (p.05)

**Paima y Villalobos (2013)**, en su tesis *Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.* de la ciudad de Trujillo para obtener el título profesional de contador público, en la que concluyen que Los procedimientos utilizados para diagnosticar el sistema de control interno operativo del área de compras en la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., son los mismos que estuvieron dentro del marco normativo para el control de los inventarios, lográndose identificar los puntos críticos de la unidad económica en estudio, para luego proponer mejoras en el sistema de control interno operativo, si fuese necesario, y aplicar medidas correctivas, de manera que las operaciones comerciales se desarrollen de acuerdo a normas, procedimientos y políticas de la empresa. Al realizar el análisis de la gestión de las compras en el área de compras de la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., se tuvo en consideración los procedimientos empleados por los encargados del control y gestión de las compras en dicha área; considerando las condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios que se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles. Al proponer mejoras en el sistema de control interno operativo del área de compras de la empresa comercializadora de vehículos Autonort Trujillo S.A., se optó por proponer políticas que dinamicen la información administrativa y económica-financiera en forma oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración

en la toma de decisiones y rendición de cuentas de la gestión de cada responsable, y así cumplir con los objetivos de la empresa. (p.88)

**Zarpan (2013)**, en su tesis Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar Riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca -2012, para optar el título de Contador Público en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, en la que concluye que En la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Pomalca, se identificaron cinco riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en el área. Los riesgos detectados en el área se detallan a continuación: Adquisición de Productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias, como consecuencia de que la municipalidad distrital de Pomalca no realiza todas sus adquisiciones en confirmación con los requerimientos de almacén. Excesivo Costo de bienes adquiridos de la Municipalidad, como resultado de que no existe una cotización y una evaluación adecuada en el momento de adquirir los bienes en la modalidad de menor cuantía. Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados, se presenta este riesgo como producto de que no existen restricciones en cuanto al ingreso al almacén del personal que labora en la entidad. Presentar información no confiable de las existencias, como consecuencia de que no se evidencia actividades de control. Deficiente desempeño del recurso humano como consecuencia de encontrarse no capacitado para desempeño de sus funciones, a causa de que la entidad no capacita a sus colaboradores donde parte del personal de la municipalidad no tiene conocimiento (Manual de procesos y funciones de la entidad y de la normativa vigente Ley de contrataciones y adquisiciones del estado, Normas técnicas de control interno del sector público, Guía de implementación de control



interno del Sector Publico). Se diagnosticó que no se aplicaban los controles internos establecidos en las Normas Técnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo corroboramos que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide no actuar frente al riesgo al momento de no aplicar medidas de control para poder mitigar o disminuir el riesgo producido en la entidad. También se verifico que la entidad cumplía con la normativa vigente entendiéndose esto como decreto legislativo N° 1017 - Ley De Contrataciones Y Adquisiciones Del Estado en cuanto a las adquisiciones de menor cuantía según lo establecido por la ley de no superar las tres unidades impositivas tributarias. Sin embargo se corroboro que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la Municipalidad necesitan de esta forma adquiriendo sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente. En cuanto a la evidencia encontrada a través de los reportes presentados de las adquisiciones de menor cuantía, se concluyó que existe un sobrecosto S./ 1,948 en relación al precio real y el valor de mercado de los bienes adquiridos en el mes de Agosto del año 2012, evitando de esta forma la eficiente gestión de recurso. (p.120)

**Benítes (2015)** en su tesis “El control interno y su influencia en el área de abastecimientos en las municipalidades del Perú: caso Municipalidad Provincial del Santa, 2014”, para optar el título profesional de contador público, en la universidad, católica los ángeles de Chimbote, en la que concluye que La influencia del control interno en las Municipalidades está orientada a prevenir o detectar errores e irregularidades, de las diferentes áreas de trabajo, el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Se requiere de un sistema interno del cual se pueda conocer el desempeño y las posiciones financieras de esta; además de un control interno que proporcione un aseguramiento razonable a la autorización, al registro, la conciliación y la valuación. También es necesaria una lista de verificación que resume las características de este control interno. En conclusión podemos decir que la influencia que tiene el control interno dentro de las Municipalidades mejora significativamente la gestión de los recursos. La aplicación del control interno en forma previa, concurrente y posterior, van a permitir realizar los ajustes a los procesos administrativos va a concretarse en la mejora de la gestión y el alcance de los objetivos y metas institucionales. En conclusión podemos afirmar que no existe un óptimo control interno en la Municipalidad de la Santa, que influya de manera positiva en la administración de los recursos del área de abastecimiento ya que hay algunas deficiencias en ciertos puntos. En la Municipalidad Provincial del Santa no cuenta con un control interno en el área de abastecimiento, falta implementar la comunicación entre el personal, las pautas básicas para una sana administración de los recursos del municipio, están dadas por la compatibilización de las normas del sistema de control interno. Si bien es cierto que un sistema de control interno por más eficiente que sea no es garantía de una buena gestión, sin embargo un sistema de control interno deficiente influye negativamente respecto al desarrollo del municipio; por tanto recomiendo la implementación de un sistema de control interno en las municipalidades en el marco de ambiente de control, evaluación de riesgos, control gerencial, información y comunicación y supervisión y monitoreo. (p.58)

**Condori (2016)**, en su tesis “Control interno y su incidencia en las adquisiciones directas de bienes y servicios en el gobierno regional Puno sede central

periodos 2014-2015” para optar el Título profesional de Contador Público, en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, en la que concluye que se ha evaluado la situación actual del control interno en las sub- unidades de adquisiciones directas, programación y almacén de la Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares del Gobierno Regional Puno. En cuanto a los componentes del sistema de control interno en las unidades de programación, adquisiciones directas y almacén presentan controles deficientes, según el cuadro N° 19 y grafico N° 01 se ha obtenido una calificación de 8.95 ubicándose dentro del rango no cumple mostrando una efectividad de aplicación del 44.80% y un nivel de riesgo de 55.20% . Por lo tanto la estructura actual de control interno en las unidades de programación, adquisiciones directas y almacén presenta controles deficientes que incide desfavorablemente en la gestión administrativa de las compras directas de bienes y servicios; se ha evaluado expedientes de contratación directa de bienes y servicios menores a 3UITs correspondientes a los periodos 2014-2015. Según el cuadro N° 36 se ha determinado 6 deficiencias principales que dificultan la fluidez del proceso de compras directas: Indebida determinación de necesidades, Términos de referencia y especificaciones técnicas mal formulados, Cotizaciones de bienes y servicios menores a 3 UITs poco transparentes, Notificaciones de órdenes de compra y ordenes de servicio a destiempo, No se realiza el registro y 132 publicación mensual de las contrataciones por montos de una (1) a tres (3) UITs en el SEACE, Incumplimiento de entrega del bien y prestación del servicio de acuerdo al plazo establecido en la orden de compra y/o orden de servicio. En cuanto al cumplimiento de las normas de control interno establecidas en la RC N° 320-2006-CG el nivel de cumplimiento es deficiente según el cuadro N° 19 se ha determinado una efectividad de aplicación de 44.80%. De las

deficiencias identificadas se ha relacionado con las normas de control interno demostrándose que existe una inadecuada implementación de controles; se ha evaluado la estructura del control interno en cuanto a las compras directas de bienes y servicios, la cual resulto deficiente y a su vez evaluado y analizado el proceso de las adquisiciones directas es posible proponer medidas correctivas en cuanto al control interno de las adquisiciones directas de bienes y servicios, mediante la propuesta de implementación de políticas y directivas para la adecuada aplicación del proceso de compras directas de bienes y servicios que permitan reducir ambigüedades, confusión o desconocimiento por parte de la Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares y las demás áreas usuarias, acerca del proceso de las adquisiciones directas de bienes y servicios. (p.131)

### **2.1.3 Regionales**

**Chire (2013)** en su tesis para optar el título de maestro en ciencias en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann titulada: *Control interno simultáneo en el área de almacenes y la gestión logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna*, periodo: 2010-2011, en la que concluye que: El control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el Área de Almacenes influye significativamente en la Gestión Logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011, (p=0.000). Asimismo, es debido a que el ingreso, internamiento y salida de los bienes del almacén se realiza en forma adecuada. El control interno simultáneo en el Área de Almacenes en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo 2010-2011, es poco adecuada, debido a que el Control

interno simultáneo en los ingresos de bienes del Almacén, así como el internamiento y salida de bienes, ya que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tarea antes y después de sus realización, según la Norma 3.9. Revisión de Proceso, Actividades y Tareas que dispone la obligación de que los actos administrativos concuerde con los reglamentos y políticas de gestión institucional, así como con lo dispuesto en las Normas del Sistema de Abastecimiento Nro. 6. La gestión Logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011, es poco adecuada, debido a que la utilización de los recursos es poco adecuada, y no se cumplen totalmente las normas relacionadas en el Área de Almacén, como la R.J. Nro. 335-90-INAP, que es el Manual de Administración de Almacenes del Sector Público de Almacén, que refiere a las pautas necesarias del ingreso, salida, registro, control, y distribución de los bienes del almacén.

**Justo (2012)** en su tesis para optar el título profesional "El control interno en los procesos de contrataciones públicas. y su influencia en el cumplimiento de las metas institucionales de la municipalidad distrital de alto de la alianza, periodo: 2009 • 2010 en la que concluye que: El Control Interno en los Procesos de Contrataciones Públicas tiene influencia poco favorable en el cumplimiento de las metas institucionales de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, debido sobre todo a deficiencias en la etapa de la necesidad de adquirir, en la organización de las adquisiciones, en la elaboración y ejecución de las bases y convocatoria, evaluación de las propuestas y otorgamiento de la buena pro y suscripción del contrato. 2. Los objetivos que se establecen para el Control Interno, no se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el área de abastecimiento no sea la

adecuada, en consecuencia existen deficiencias en los procesos de contrataciones públicas. El Control Interno en la etapa de la necesidad de adquirir es poco adecuada, porque no se identifican oportunamente las necesidades de bienes, servicios u obras necesarias para el logro de los objetivos en los plazos establecidos, y los beneficios recibidos por la adquisición de los bienes, servicios u obras no satisfacen óptimamente las necesidades y objetivos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, a los mejores precios de mercado. El Control Interno en la evaluación de propuestas y otorgamiento de la buena pro no permite lograr totalmente la eficiencia, la eficacia y la economía en las operaciones de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, debido a que se realizan el otorgamiento de la buena pro con un poco de demora, asimismo se evalúa las propuestas y no se otorga la buena pro a veces al postor que asegura la mejor calidad precio en su propuesta técnico económica. Los estándares deseados en los Procesos de Contrataciones de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, respecto al Control Interno que se viene aplicando, ha permitido que no se establezcan criterios y políticas que fomenten prácticas y condiciones uniformes que optimicen dicha tarea.

#### **2.1.4 Locales**

**Flores (2015)** en su tesis para optar el grado académico de magister en administración en la universidad Andina, titulada: *Repercusión del control interno en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial De San Román*, en la que concluye que: Los datos recopilados y la aplicación de la prueba de hipótesis

contribuyeron a establecer que el tipo de ambiente de control no alcanza el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Situación que no permite una buena gestión en la municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2013. Así mismo de los resultados obtenidos en la investigación efectuada, se ha establecido que la forma en el grado de evaluación de riesgo del control interno que influye es significativa en la mejora de la calidad de vida de la población de la provincia de san Román. Del mismo modo de acuerdo a la contrastación de los datos correspondiente a la hipótesis permitió establecer que los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto, Como consecuencia de los resultados obtenidos en la investigación, se ha determinado que el grado de información y comunicación mejora favorablemente los niveles de eficiencia, eficacia y economía. Es decir que existe una influencia significativa con respecto la gestión del gobierno local. Los datos obtenidos como producto de la recopilación de los datos permitió establecer que el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano. Por lo que se ha identificado que influye en la gestión del gobierno local. Así mismo se ha establecido que el control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos, de ahí que el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento. En conclusión, se ha establecido que el Control Interno repercute significativamente en la Gestión de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Teorías de Control Interno**

#### **La contraloría general de la república**

La Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de facultades para supervisar la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. Tiene como misión dirigir y supervisar el control gubernamental con eficiencia y eficacia, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, así como promover valores y responsabilidad en los funcionarios y servidores públicos. Contribuye con los Poderes del Estado en la toma de decisiones, y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social. Para realizar adecuadamente sus funciones cuenta con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera. Como ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, ejerce una vigilancia directa en los tres niveles de la administración pública: nacional, regional y local, a través de su esquema descentralizado de prevención y fiscalización. La Contraloría General opera con una estructura organizacional orientada a crear valor para la ciudadanía y atender satisfactoriamente la demanda de sus servicios bajo un modelo de gestión basado en el concepto cliente-producto-producción. Esta moderna estructura se proyecta de manera vertical y horizontal, y se soporta en tres grandes áreas: administrativa, gestora de servicios para los clientes, y de control de productos, las cuales posibilitan



una gestión especializada, moderna y efectiva, tanto en la sede central como en sus dependencias. (Alarcón E, 2016, p.08)

### **El control gubernamental**

Implica la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. El control interno se refiere a las acciones que desarrolla la propia entidad pública con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. El control externo es entendido como el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control por encargo o designación de esta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. (Alarcón E. 2016, p.20)

### **Sistema de control interno**

Según Carbajal (2013) Es el conjunto de procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del Control Interno ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir. Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al Control Interno, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones; los controles previos se refieren a actividades simples, quizá como preguntarse antes de autorizar la compra de algo, si no existe en los almacenes, o si existe partida presupuestaria para proceder a comprometer los recursos, etc. Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el Control Interno del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores. (Carbajal, 2013, p.27)

Anthony & Govindarajan. (2007) indica que el control: “Es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”. Dado que estos controles son adoptados por la organización para mantener a salvo sus bienes, promover la eficiencia, permitiendo que se pueda asegurar la confiabilidad de la información económica y financiera y se cumpla con las leyes y regulaciones que engloban a las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, ayudan a la gestión dándoles herramientas que les permitirá tener un mejor control de sus operaciones. (Anthony & Govindarajan. 2007, p.09)

El Control Interno, según las Normas de Control Interno, "es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable, en la consecución de la misión de la entidad, se alcancen los siguientes objetivos gerenciales: (Anthony & Govindarajan. 2007, p.09)

- 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 públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

### **Ventajas del Control Interno**

- Detectar fallas en los procesos administrativos
- Detectar desviaciones en el cumplimiento de objetivos y metas
- Formular recomendaciones que introduzcan mejoras en los procesos
- Genera información confiable y oportuna
- Evita Sobre precios

- Evita la Malversación de fondos
- Evita contratar sin garantías suficientes
- Evita el Incumplimiento de la normativa legal, reglamentaria y sublegal de las adquisiciones que impliquen compromisos financieros.
- Evita sobregiros presupuestarios
- Evita pagos indebidos

### **Importancia del Control Interno**

En lugar de esperar resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Este tipo de control interno es importante ya que permite a la administración evitar problemas en lugar de corregirlos posteriormente, pero requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. (Terry. G. 1999, citado en Martin P., 2015, p.01)

Al respecto cabe destacar lo señalado por Cepeda (2007) citado en Pinillos G (2014), sobre la importancia del control: “Conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el Control Interno promueve la eficiencia de las operaciones” (p.73)

“Ayuda a reducir los riesgos a que pudiera estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor

seguridad respecto al cumplimiento efectivo de la leyes y políticas aplicables”.  
(Vizcarra J. 2007, p.25)

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra. (García D. 2013, p.04)

Según Aldao M. et al. (2015), una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para: (p.294)

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Es necesario acelerar los procedimientos de atención, eliminar los cuellos de botella que se generan en las áreas.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar

autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Como señala Pérez J & Veiga C. (2013), sobre el proceso de control: “Incorpora un carácter universal y genérico, a diferencia de la estructura de control que ha de ser específica de cada organización. Además, mientras el proceso tiene lugar de una manera continua y permanente, la estructura se define de modo puntual y perdura durante períodos amplios.” (p.35)

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. (Rosero A. 3 de marzo de 2010, p.01)

Según Martínez M. (2015) Las actividades de control gerencial son las políticas y procedimientos establecidos y ejecutados por el IIAP. Para ser efectivas las actividades de control necesitan:

- Ser apropiadas (esto significa el control correcto en el lugar correcto y proporcional al riesgo involucrado);
- Funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período (esto significa que deben haber sido cumplidas cuidadosamente por todos los

empleados involucrados en el proceso y no hechas apresuradamente cuando el personal clave esté ausente o esté con sobrecarga de trabajo);

- Tener un costo adecuado (es decir, el costo de la implantación del control no debe exceder los beneficios que del proceso puedan derivarse);
- Ser entendibles y razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control.

Se aconseja que se convoque a muchas reuniones en las que los directivos y gerentes participen e involucren al mayor número de trabajadores posible, esto es tratar de lograr un compromiso interno para que tenga una influencia significativa en el logro de los objetivos y metas que la empresa quiera emprender. Así también Perdomo (2004), menciona cinco principios del control interno que ayudan a mantener buenas políticas de control:

- Separación de funciones de operaciones, custodia y registro.
- Dualidad o pluralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos debe intervenir dos personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad. (Flores S. 2004, p.01),

### **Elementos del Control**

De acuerdo a Moreno (2017) El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos:

- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- **Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado. (Moreno, 2017)



## **Procedimientos del control interno**

Ramón (2018) El procedimiento del control interno en la NIA 400, en el numeral 8, letra b), define como procedimiento de control «a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad». Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado.
- Aprobación y control de documentos.
- Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
- Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

(Ramón 2018)

Según Ramón (2018) los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.

- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

### **Sistema de Control Interno**

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, (\*) Rectificado por Fe de Erratas del 16 de noviembre de 2006 define como sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus componentes están constituidos por:

- (i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa
- (ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales
- (iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad
- (iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno
- (v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos

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

- (vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC
- (vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores. (\*) Rectificado por Fe de Erratas del 16 de noviembre de 2006.

La Administración y el Órgano de Control Institucional forman parte del sistema de control interno de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

### **Organización del sistema de control interno**

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de

ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral. En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento. La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación. (Resolución de contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- a) Ambiente de control

- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control gerencial
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes. En tal sentido, las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento, previstas en los incisos d), f) y g) del artículo 3 de la Ley 28716, en consonancia con su respectivo contenido se encuentran incorporadas en el componente de supervisión, denominado. (Resolución de contraloría N° 320-2006-CG, 2006)

### **Los servicios de control**

Alarcón (2016) Constituyen un conjunto de procesos cuyos productos tienen como propósito dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de control gubernamental que corresponde a los órganos del Sistema. Los servicios de control son prestados por la Contraloría General y los OCI, conforme a su competencia legal

y funciones descentralizadas. Los servicios de control posterior pueden ser atendidos por las Sociedades de Auditoría, cuando son designadas y contratadas en conformidad con la normativa sobre la materia (p.20)

Los servicios de control pueden ser de los siguientes tipos:

**a) Servicios de control previo**

- Autorizar presupuestos adicionales de obra y mayores servicios de supervisión
- Informar sobre las operaciones que en cualquier forma comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado
- Opinar sobre las contrataciones con carácter de secreto militar o de orden interno
- Otros establecidos por normativa expresa

**b) Servicios de control Simultáneo**

- La acción Simultánea. Es la modalidad de control simultáneo que consiste en evaluar el desarrollo de una o más actividades en ejecución de un proceso en curso, verificando y revisando documental y físicamente que se realice conforme a las disposiciones establecidas.
- La Orientación de oficio. Es la modalidad de control simultáneo que se ejerce alertando por escrito y de manera puntual, al Titular de la entidad o quien haga sus veces, sobre la presencia de situaciones que puedan conllevar a la gestión a incurrir en errores, omisiones o incumplimientos en el desarrollo de una o más actividades de un proceso, de los cuales se puede tomar conocimiento a través de la misma entidad u otras fuentes.

- La visita de control. Es la modalidad de control simultáneo que consiste en presenciar actos o hechos en curso relacionados a la entrega de bienes, presentación de servicios o ejecución de obras públicas, constatando que su ejecución se realice conforme a la normativa vigente.
- Otros que determine la Contraloría General, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional. (Alarcón E. 2016, p.20)

### c) Servicios de control posterior

De acuerdo a la Contraloría General de la República los servicios de control posterior serian:

- **Auditoría de cumplimiento:** “Es un examen objetivo y profesional que tiene como propósito determinar en qué medida las entidades sujetas al ámbito del Sistema han observado la normativa aplicable, disposiciones internas y las estipulaciones contractuales establecidas, en el ejercicio de la función o prestación del servicio público y en el uso y gestión de los recursos del Estado. Tiene como finalidad la mejora de la gestión, transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de las entidades, mediante las recomendaciones incluidas en el informe de auditoría, que permiten optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno”
- **Auditoría Financiera:** “Es el examen a los estados financieros de las entidades que se practica para expresar una opinión profesional e independiente sobre la razonabilidad de estos, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable para la preparación y presentación de información financiera. Tiene como finalidad incrementar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros, y se constituye, igualmente, en una herramienta para la rendición de



cuentas y la realización de la auditoría a la Cuenta General de la República. Incluye la auditoría de los estados financieros y la auditoría de la información presupuestaria.”

- **Auditoría de desempeño** Es un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano. Se orienta hacia la búsqueda de mejora continua en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión por resultados y la rendición de cuentas. Su análisis puede adquirir un carácter transversal, dado que examina la entrega de bienes o prestación de servicios públicos, en las que pueden intervenir diversas entidades de distintos sectores o niveles de gobierno.
- Otros que determine la Contraloría General, de conformidad con su competencia normativa y autonomía funcional. (Alarcón E. 2016, p.20)

El desarrollo de los servicios de control comprende la utilización de las técnicas, prácticas, métodos y herramientas de control y de gestión necesarias para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, teniendo en cuenta la naturaleza y características particulares de las entidades. De igual forma, se deben considerar su carácter integral y especializado, su nivel apropiado de calidad y el uso óptimo de los recursos. Las características y las condiciones de tales servicios son determinadas por la Contraloría General en la normativa específica, de acuerdo con los requerimientos y la naturaleza particular de cada uno de los tipos de servicio de control, conforme a sus atribuciones legales y autonomía funcional. (Alarcón E. 2016, p.20)

### **5.2.1.1.Cumplimiento de normas.**

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y regulaciones. Las siguientes políticas y procedimientos, entre otros, pueden ayudar a la administración para controlar sus responsabilidades de la prevención y detección de incumplimiento: (Fxrader, 2012, p.01)

- Vigilar las regulaciones legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir estas regulaciones.
- Instituir y operar sistemas apropiados de control interno.
- Desarrollar, hacer público, y seguir un código de conducta empresarial. Asegurar que los empleados están apropiadamente entrenados y comprenden el código de conducta empresarial.
- Asegurar que los empleados están apropiadamente entrenados y comprenden el código de conducta empresarial.
- Vigilar el cumplimiento del código de conducta y actuar apropiadamente para disciplinar a los empleados que dejan de cumplir con él.
- Contratar asesores legales para auxiliar en la vigilancia de los requisitos legales.
- Mantener un compendio de las leyes importantes que la entidad tiene que cumplir dentro de su industria particular.

Definitivamente hay que diseñar una auditoria de cumplimiento que asegure objetivamente que la entidad cumple satisfactoriamente con las leyes, regulaciones y otros requerimientos relevancia. Puesto que está sujeta a innumerables riesgos de

violaciones e incumplimientos no encontrados en dicha auditoria, debido a algunos factores: (Fxrader, 2012, p.01)

- La efectividad de los procedimientos de auditoria es afectada por las limitaciones inherentes de los sistemas de contabilidad y de control interno por el uso de comprobaciones.
- El incumplimiento puede implicar conducta que tiene la intención de ocultarlo, como colusión, falsificación falta deliberada de registro de transacciones o manifestaciones erróneas intencionales hechas al auditor.

Entonces, podemos decir que hay que obtener una comprensión general del marco legal y regulador que se le aplique a la entidad. Y tendríamos que:

- Usar el conocimiento existente de la industria y negocio de la entidad.
- Identificar leyes y regulaciones que debe cumplir ola entidad como son: (Leyes comerciales sobre sociedades, leyes tributarias o fiscales, leyes laborales, leyes cambiarias o de aduanas.)

La existencia de errores o irregularidades en la realización de las pruebas de cumplimiento, invariablemente implicará un aumento en el alcance de las tareas, o la conclusión de que ese control no se cumple en forma adecuada, o no está vigente y, por lo tanto, deben modificarse los procedimientos de auditoría a emplear. (FrnzCrrll, 2010, p.01)

Según el contexto de los Principios fundamentales de auditoría de la INTOSAI, hay dos conceptos que revisten especial interés:

- Regularidad.- las actividades, las operaciones y la información correspondientes a una entidad auditada resultan conformes con las normas constitutivas, los reglamentos de desarrollo y otros convenios, leyes y reglamentos aplicables, y que han sido debidamente autorizadas.
- Reputación.- principios generales de buena gestión financiera del sector y de conducta de los trabajadores. (ISSAI 4100, p. 14)

El IX CMPTreso de INTOSAI acuerda difundir el documento denominado “Declaración de Lima sobre las líneas Básicas de la Fiscalización, donde menciona que ”El control no representa una finalidad en sí mismo, sino una parte imprescindible de un mecanismo regulador que debe señalar, oportunamente, las desviaciones normativas y las infracciones de los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y racionalidad de las operaciones financieras, de tal modo que puedan adoptarse las medidas correctivas convenientes en cada caso, determinarse la responsabilidad del órgano culpable, exigirse la indemnización correspondiente o adoptarse las determinaciones que impidan o, por lo menos, dificulten, la repetición de tales infracciones en el futuro. (Canales J, Benito V. Agulló R. 2007, p.238).

#### **5.2.1.2.Evaluación de Riesgos**

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los proceso de la compañía. El riesgo de Auditoria es la probabilidad que el auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados. (Paz L. 201, p. 14)

“Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma.” En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores interno para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo. Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia, quien a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos, mantener ventaja ante la competencia. Construir y conservar su imagen, incrementar y mantener su solidez financiera, crecer, etc. Objetivos: Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. (Romero J. 2012, p.01).

De acuerdo con la NIA 6 “Evaluación del riesgo y Control Interno”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos

importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros. Estos riesgos en un sistema de información pueden tener efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que puedan resultar de deficiencias en actividades generales del sistema de control o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que esta expuesta la compañía. (Paz L. 201, p. 14)

Para determinar el valor del riesgo en una organización, se realiza una evaluación de riesgos cualitativa o cuantitativa. Cuando el proceso de análisis de riesgos se ha llevado a cabo, es necesario comparar los riesgos estimados con los criterios de riesgo establecidos por la empresa. Los criterios de riesgo pueden incluir costos y beneficios asociados, requisitos legales, factores socioeconómicos y medioambientales, preocupaciones de los interesados, etc. Por tanto, se usa la evaluación de riesgos para tomar decisiones acerca de la importancia de los riesgos para la empresa y sobre si se debe aceptar o tratar un riesgo específico. (DGAC, s/f, p.07)

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos. (Hernández E. 2006, p .01).

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

### **Tipos y elementos del Riesgo**

#### **a) Riesgo de Control.**

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna. Dicho de otra forma es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno. (Hernández E. 2006, p .01).

- Mecanismos de control financiero
- Mecanismos de control de gestión u operacional
- Información y comunicación
- Ambiente de control
- Supervisión
- Mecanismos de evaluación de riesgos

#### **b) Riesgo de Detección**

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para describir errores o irregularidades significativas. Asimismo este riesgo es asumido por los auditores. (Hernández E. 2006, p .01).

- Experiencia del auditor

- Claridad de los objetivos o alcance
- Aptitud y actitud del equipo multidisciplinario
- Planificación y administración de los recursos
- Enfermedad, contingencia en el grupo auditor
- Conocimiento previo de la unidad a ser auditada
- Conocimiento de técnicas de auditoria
- Comprensión de la metodología

**c) Riesgo Inherente**

Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa financiera, además conlleva a que los estados financieros de por si tienen errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. (Hernández E. 2006, p .01).

- Tipo de organización
- Tamaño de la organización
- Resistencia a la auditoria
- Cultura organizacional
- Estilo de gerencia
- Estilo de comunicación
- Sistemas de gerencia y administración en la organización

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones



financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto. En cada Subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos que se definen para el control Interno. El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados. El propósito de una auditoría a los Estados Financieros no es descubrir fraudes, sin embargo, siempre existe la posibilidad de obtener cifras erróneas como resultado de una acción de mala fe, ya que puede haber operaciones planeadas para ocultar algún hecho delictivo. Entre una gran diversidad de situaciones, es posible mencionar las siguientes: (Hernández E. 2006, p .01).

- Omisión deliberada de registros de transacciones.
- Falsificación de registros y documentos.
- Proporcionar al auditor información falsa.

A continuación (Hernández E. 2006) expone algunas situaciones que pueden indicar la existencia de errores o irregularidades.

- a) Cuando el auditor tiene dudas sobre la integridad de los funcionarios de la empresa; si la desconfianza solamente es con relación a la competencia y no

con la honradez de los ejecutivos de la compañía, el auditor deberá tener presente que pudiera encontrarse con situaciones de riesgo por errores o irregularidades en la administración.

- b) Cuando el auditor detecte que los puestos clave como cajero, contador, administrador o gerente, tienen un alto porcentaje de rotación, existe la posibilidad de que los procedimientos administrativos, incluidos los contables, presenten fallas que pueden dar lugar a errores o irregularidades.
- c) El desorden del departamento de contabilidad de una entidad implica informes con retraso, registros de operaciones inadecuados, archivos incompletos, cuentas no conciliadas, etc. Esta situación como es fácil comprender, provoca errores, tal vez realizados de buena fe, o inclusive con actos fraudulentos. La gerencia tiene la obligación de establecer y mantener procedimientos administrativos que permitan un control adecuado de las operaciones.

Dentro de las auditorías se debe verificar la función de elaboración o proceso de datos, donde se deben chequear entre otros los siguientes aspectos: (Hernández E. 2006, p .01).

- Existencia de un método para cerciorarse que los datos recibidos para su valoración sean completos, exactos y autorizados;
- Emplear procedimientos normalizados para todas las operaciones y examinarlos para asegurarse que tales procedimientos son acatados;
- Existencia de un método para asegurar una pronta detección de errores y mal funcionamiento del sistema de cómputo;

- Deben existir procedimientos normalizados para impedir o advertir errores accidentales, provocados por fallas de operadores o mal funcionamiento de máquinas y programas.

### **5.2.1.3.Eficiencia y eficacia**

“Codina (2007) considera que La eficiencia hace énfasis en la aplicación de un enfoque reactivo, los medios y hacer las cosas correctamente. La eficacia hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas aplicando un enfoque proactivo”. (Cruz Y. 2009, p. 03)

Barrios G. (2007) dice que “La eficacia, por su parte, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados”. Esto significa que la noción de eficacia se refiere únicamente a la obtención de resultados, sin tener en cuenta los recursos empleados. La eficacia no implica, necesariamente, eficiencia, pero la eficiencia sí implica eficacia, como condición necesaria, pero no suficiente. (p.02)

### **Eficiencia**

Chiavenato (2004), define la eficiencia de las siguientes maneras “Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados”, también la define como “Una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios,

métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles". (p.136)

Es decir, la eficiencia define el correcto uso de recursos para realizar una tarea. Esto significa el sabio consumo de insumos a través de los cuales el trabajo será realizado. Una vez que las metas han sido realizadas es fundamental el revisar como pueden ser nuevamente logradas con el menor esfuerzo posible. El mejorar la eficiencia significa que la empresa entra en una política de reducción de desperdicios y menor consumo de insumos para entregar el mismo o un mayor nivel de valor. (Valuemex, 2012, p.01)

Operar con eficiencia es el deseo al que todo empresario aspira para su organización, alcanzar esta categoría resulta, en ocasiones, un dolor de cabeza, debido a los diversos factores que pueden incidir en la misma. La administración de los recursos financieros de una empresa está relacionada con su planificación. Decisiones tomadas hoy pueden parecer satisfactorias durante un breve periodo de tiempo, pero frecuentemente se convierten en verdaderas trampas financieras a mediano o largo plazo. Una empresa en continua evolución debe vigilar la dimensión de su estructura para poder enfrentarse a las nuevas demandas que le son requeridas. La optimización y transparencia en el manejo de los recursos económicos le permitirá alcanzar un estado financiero sólido o cuanto menos un nivel competitivo para lograr el éxito anhelado. (Cruz Y. 2009, p.06)

## **Evaluación de la eficiencia**

De acuerdo a (Duran R. Pérez X. & Juve D. ,1996) La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. (Duran R. Pérez X. & Juve D. 1996, p.04)

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

### **La medición de la eficiencia**

Para toda empresa que desee maximizar su beneficio resulta importante conocer cuál es el plan de producción que le permite alcanzar su principal meta y definir acciones que le permitan acercarse al estado deseado a partir del conocimiento y análisis del estado real. Lo difícil es conocer la distancia entre ambos estados. Esta es la cuestión que motivó a Farrell (1957) a proponer la forma de medir empíricamente la eficiencia, proponiendo considerar como referencia eficiente la mejor práctica observada entre la muestra de empresas objeto de estudio, calculando los índices de eficiencia de cada una en comparación con las que presentan un mejor comportamiento. Farrell (1957) fue el primero en dividir el concepto de eficiencia en dos componentes: técnica y asignativa, además de desarrollar un método para el cálculo empírico para medir la eficiencia relativa de un conjunto de empresas. Este trabajo tuvo como antecedentes las investigaciones realizadas por Koopmans (1951) y Debreu (1951). Koopmans fue quien dio por primera vez una definición de eficiencia productiva; centrándose en la eficiencia técnica afirmó que una combinación factible de inputs y outputs es técnicamente eficiente, si es tecnológicamente imposible aumentar algún output o reducir algún input sin reducir

simultáneamente al menos otro output o aumentar al menos otro input. Por otra parte Debreu (1951) propuso la construcción de un índice de eficiencia técnica, al que llamó “coeficiente de utilización de los recursos” que definía como la unidad menos la máxima reducción equiproporcional en todos los inputs para un nivel dado de outputs. Farrell estableció los conceptos de eficiencia de eficiencia técnica y eficiencia precio. La primera consiste en producir lo máximo posible a partir de unos inputs dados. La segunda es la que obtiene aquella unidad productiva que utilice una combinación de inputs que, con el mínimo coste, alcanzara un output determinado a unos precios preestablecidos. Para Farrell el grado de eficiencia de una empresa puede cuantificarse por la distancia de las unidades a la frontera de producción. En la figura 1 se presenta la función de producción para el caso más sencillo, un único input X y un único output Y. La eficiencia (técnica) de la unidad F en términos de input viene dada por el ratio  $OA/OA'$  y, en términos de outputs por el ratio  $OB/OB'$ . La eficiencia de la unidad E, ubicada sobre la frontera, es igual a la unidad, lo que indica que esta unidad alcanza la máxima eficiencia, tanto en términos de inputs como en términos de outputs. (Barrios G. 2007, p.04)

## **Eficacia**

Chiavenato (2004), define la eficacia como “Una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados”, también se refiere a “La capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios”. (p.136)

Es decir, la eficacia se traduce en la medición en el cumplimiento de los objetivos previstos por la empresa. Consiste en la revisión de los fines planteados para valorar si han sido o no alcanzados. La eficacia debe ser entendida a través de la entrega y realización de metas. Dicho concepto está supeditado a la revisión de los objetivos para saber si han sido alcanzados o no dentro de una organización. El efectuar un buen rendimiento en términos de eficacia significa el entregar a tiempo el producto o servicio esperado. La mayor parte de los directores y ejecutivos tienen la responsabilidad de que sus equipos respondan a dicho criterio. Si una división, filial o empresa está trabajando arduamente pero no consigue entregar conforme a los requerimientos del mercado entonces se puede considerar como no eficaz. La mejor manera de asegurar la eficacia es a través de la correcta identificación de objetivos antes de comenzar cualquier proyecto o actividad, y a su vez revisar si se están alcanzando los mismos con los estándares propuestos desde el inicio. (Valuemex, 2012, p.01)

### **Evaluación de la eficacia**

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs. La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos



y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. (Duran R. Pérez X. & Juve D. 1996, p.04)

Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio. (Duran R. Pérez X. & Juve D. ,1996, p. 05)

### **Diferencias entre eficiencia y eficacia:**

Tenemos las siguientes diferencias según Chiavenato I (1999) que son:

#### **Eficiencia**

- Énfasis en los medios
- Hacer las cosas correctamente
- Resolver problemas
- Salvaguardar los recursos
- Cumplir las tareas y obligaciones
- Capacitar a los subordinados
- Conservar las máquinas

#### **Eficacia**

- Énfasis en los resultados
- Hacer las cosas correctas
- Lograr objetivos
- Utilizar los recursos de manera óptima
- Obtener resultados
- Proporcionar eficacia a los subordinados
- Máquinas disponibles

### **Relaciones entre eficiencia y eficacia:**

Tenemos las siguientes relaciones según Chiavenato I (1999) que son:

		<b>Eficiencia</b>	
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
<b>Eficacia</b>	<b>Baja</b>	<p>Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien.</p> <p>Dificultad para lograr los objetivos empresariales.</p>	<p>Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, así el desperdicio es menor. Bajos costos operacionales.</p>
	<b>Alta</b>	<p>La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio</p> <p>Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.</p>	<p>La actividad se ejecuta bien; el desempeño indiv. y del depto. son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo</p> <p>Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados.</p> <p>Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento</p>

**Fuente:** Chiavenato I. 1999. p.04

### **2.2.2 Área operativa de logística**

La gestión logística se refiere a las funciones de la cadena de suministro; típicamente incluyen la gestión de transporte interno y externo, la gestión de compras, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, el diseño de procedimientos logísticos, la gestión de inventario, la planificación de oferta/demanda y la gestión de proveedores de logística externos. En distinto grado, las funciones de logística también incluyen el servicio al cliente, el suministro y adquisición, la planificación de la producción y el embalaje y ensamblaje. La gestión de logística es parte de todos los niveles de planificación y ejecución estratégica, operativa y táctica. Es una función integradora, que coordina todas las actividades logísticas, y también integra actividades logísticas con otras funciones, incluyendo la comercialización, las ventas de producción, las finanzas y la tecnología de la información. En este proceso de cambio surge la necesidad de modernizar la cadena de abastecimiento para aumentar la capacidad de respuesta, mejorar la productividad y garantizar la satisfacción de los clientes. Para ello, se requiere de un plan logístico que integre a todos los involucrados en la cadena de suministro, desde el fabricante hasta el cliente final, logrando optimizar el trabajo operativo. La logística se ha ido desarrollando desde que tuvo sus inicios en el contexto militar; pero fue a partir de la segunda guerra mundial cuando empezó a ser tomada en cuenta en el mundo empresarial, esta ha venido evolucionando desde el manejo de flujo de materiales hasta la logística integral, para lograr tener claridad en los conceptos de logística se dará una mirada a la bibliografía reciente sobre el tema, pasando por la logística, producción, almacenaje y distribución. (Quality Function Deployment) traduce las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores de un producto en un

conjunto de especificaciones y requerimientos. Se puede entonces observar que la logística es una herramienta integradora de la organización en la cual se deben realizar estudios e investigaciones con el objetivo de realizar mejoras en dicho sistema y así poder lograr una mayor diferenciación ante los clientes gracias a la satisfacción de sus necesidades y a la información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio que se puede obtener de ellos. Es por ello que la logística cada vez toma mayor participación en las organizaciones como elemento clave para el mejoramiento de la rentabilidad y rendimiento de las empresas y en la economía por la importancia de esta en el mercado nacional e internacional de bienes y servicios. El objetivo logístico es minimizar el costo total, dado el objetivo de servicio al cliente. (Lambert, D et al 1998). El análisis del costo total es la clave para administrar la función logística, la empresa se debe centrar más en la reducción del costo total, que en la de costos de actividades por separado (Stock J.R; & Lambert, D. 2000). Estos costos se pueden agrupar en seis categorías: Costo de nivel de servicio, Costo de transporte, Costo de almacenamiento, Costo de procesamiento de órdenes y sistema de información, Costo de cantidad de lote y Costo de mantenimiento del inventario. Lograr reducción en estos costos es significativo para las utilidades de la empresa, dado que los costos logísticos de una empresa manufacturera promedio constituyen cerca del 50 al 60% de las ventas. Los Costos Directos compuestos por Embalaje, Marcado, Documentación, Unitarización, Almacenamiento, Manipuleo, Transporte, Seguro, Aduaneros y bancarios) y los Costos Indirectos entre los cuales están los Administrativos y los de Capital; los cuales se incurren en la operación de logística internacional; siendo el costo de transporte de carga internacional el principal parámetro de costo en la cadena de distribución física internacional. Lo anterior

demuestra la relevancia e importancia que ha tomado la logística y su gestión en las organizaciones, en la medida en que contribuyen a la disminución de inventarios e incrementan la competitividad y con ésta su rentabilidad. (Stock, J & Lambert, D. 2000).

### **Logística Aplicada a la Administración Pública**

Uno de los principales actores en la administración de la cadena de abastecimiento es el departamento de logística; se define oficialmente a la logística como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente. (Sagragrario, 2014).

### **Etapas de la gestión logística**

La gestión logística en las empresas, es la encargada de administrar la cadena de suministro para facilitar el flujo de mercancías de un lugar a otro. Esta gestión pasa por cinco etapas que buscan lograr la mayor efectividad en el intercambio comercial con las mejores utilidades.

- **Aprovisionamiento:** Es la etapa de abastecimiento de materias primas y elementos necesarios para que la empresa desarrolle su producto o servicio. En esta etapa se encuentra la creación de relaciones con los proveedores, los estudios

de mercado para identificar la demanda, la previsión de la producción y la gestión del inventario.

- **Producción:** Es la transformación de las materias primas en un producto final que será vendido a los clientes. En la producción se definen las ventajas competitivas del producto y se busca responder satisfactoriamente a las necesidades del mercado.
- **Almacenamiento:** La empresa organiza y clasifica sus productos al tiempo que regula la rotación de los mismos. En esta etapa se busca la máxima utilización del espacio al menor costo. Para evitar este gasto la empresa puede implementar el Cross-docking o distribución directa, que prescinde del almacenaje.
- **Transporte y distribución:** Es la entrega del producto al cliente o consumidor en los tiempos establecidos y con el mejor rendimiento relacionado con los costos de operación. En esta etapa es fundamental elegir el medio de transporte más adecuado para la movilización y distribución de la mercancía, así como delimitar el área de cubrimiento.
- **Servicio al cliente:** La logística no se limita a la entrega oportuna del producto en su lugar de destino. La gestión logística también incluye responder a las exigencias del mercado por medio de estrategias que ofrezcan un valor diferenciado y que ayuden a la fidelización de los clientes.

### **Funciones de la gestión logística en la empresa**

- Conectar las distintas áreas de la compañía y crear redes de trabajo colaborativo.
- Planificar y supervisar el traslado de mercancías desde el punto de fabricación hasta el punto de consumo.

- Definir el área de cobertura.
  - Establecer los tiempos de entrega e informar oportunamente los retrasos.
  - Disminuir el tiempo de almacenamiento en los lugares intermedios.
  - Entregar en el menor tiempo posible y al menor costo.
  - Alcanzar una rotación ideal de la mercancía para evitar el almacenamiento en bodega.
  - Generar valores agregados en el servicio.
  - Implementar las tecnologías de la información y la comunicación para el seguimiento, en tiempo real, de la mercancía.
  - Responder por los productos defectuosos o realizar el proceso de reciclaje, aplicando la logística inversa (flujo del punto de consumo al punto de origen).
- (Sagagración, L.2014).

### **Sistema Nacional de abastecimiento**

El abastecimiento como actividad de apoyo al funcionamiento interno de la organización, debe contribuir al racional empleo y combinación de bienes y servicios (eficiencia), así como conseguir los objetivos propuestos (eficacia) del mejor modo posible para que la contribución sea real y efectiva en necesario orientarla mediante criterios, reglas pautas o condiciones previamente establecidas, formando todo ello el sistema de abastecimiento. En todas las entidades de la administración pública existirá un órgano responsable básicamente del desarrollo y conducción de los procesos técnicos para el abastecimiento tanto de bienes como de servicios. El órgano se denominará “Abastecimiento”. En el abastecimiento intervienen todas las unidades orgánicas que conforman una entidad pública de uno u otro modo; por cuanto la



integridad de la función no significa necesariamente exclusividad de su ejercicio por el órgano de abastecimiento. (Ministerio de Salud,, 1982)

### **Normatividad Legal**

- En nuestro País se instituye el Sistema nacional de abastecimiento con el Decreto Ley N°22056
- Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/DNA. Normas Generales del sistema de Abastecimiento.
- Resolución Jefatural N° 335-90-INAP/DNA, modifica las Normas Generales del Sistema de Abastecimiento R.J N° 118-80- INAP/DNA.

### **Integridad de Administración del Abastecimiento**

El sistema nacional de abastecimiento es creado mediante Decreto Ley N.º 22056, publicado el 30-12-77, siendo su objetivo, asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios no personales en la administración pública, El planeamiento, organización dirección y control del abastecimiento abarcara tanto bienes como los servicios y se ejecutará a través de los procesos técnicos.

### **Son procesos técnicos de abastecimiento:**

- Catalogación
- Registro de proveedores
- Programación
- Registro de control
- Adquisición

- Recuperación de bienes
- Almacenamiento
- Mantenimiento
- Seguridad
- Distribución

### **Sistema Administrativo de Contrataciones del Estado**

El sistema de administración de contrataciones del Estado es de ámbito nacional cuya supervisión y regulación corresponde exclusivamente al Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado-OSCE, organismo adscrito al Ministerio de Economía y finanzas.

### **Normatividad**

- Ley N° 22850, de fecha 27 de julio de 1997, se promulgo la ley de contrataciones y adquisiciones del estado (derogada).
- Decreto legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del estado
- Decreto supremo N° 184-2008-EF, Reglamento del Decreto legislativo N° 1017.
- Ley N° 29873. Modifica la ley de contrataciones del estado
- Decreto Supremo N° 138-2012- PCM, modifica Reglamento de la ley de Contrataciones del Estado.
- Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.
- Ley N° 30281, ley de presupuesto del Sector el año fiscal 2015.

La Ley de Contrataciones del Estado; tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes,

servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan en cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos. (Valencia, 2016).

### **Principios que rigen las contrataciones:**

Las Contrataciones del Estado se desarrollan con fundamento en los siguientes principios, sin perjuicio de la aplicación de otros principios generales del derecho público. Estos principios sirven de criterio interpretativo e integrador para la aplicación de la presente ley de las Contrataciones, y como parámetros para la actuación de quienes intervengan en dichas contrataciones: (Nunja, 2015)

- Libertad de concurrencia
- Igualdad de trato
- Transparencia
- Publicidad
- Competencia
- Eficacia y eficiencia
- Vigencia tecnológica
- Sostenibilidad ambiental y social
- Equidad

#### **a) Libertad de Concurrencia**

Las entidades promueven el libre acceso y participación de proveedores en la contratación que realicen debiendo evitarse exigencias y formalidades costosas e innecesarias. Se encuentra prohibida la adopción de prácticas que limiten o afecten la libre concurrencia de proveedores. (Nunja, 2015)

**b) Igualdad de trato**

Todos los proveedores deben disponer de las mismas oportunidades para formular sus ofertas, encontrándose prohibida la existencia de privilegios o ventajas y, en consecuencia, el trato discriminatorio manifiesto o encubierto. Este principio exige que no se traten de manera diferente situaciones que son similares y que situaciones diferentes no sean tratadas de manera idéntica siempre que ese trato cuente con una justificación objetiva y razonable, favoreciendo el desarrollo de una competencia efectiva. (Nunja, 2015)

**c) Transparencia**

Las entidades proporcionan información clara y coherente con el fin que el proceso de contratación sea comprendido por los proveedores garantizando la libertad de concurrencia, y se desarrolle bajo condiciones de igualdad de trato, objetividad e imparcialidad. Este principio respeta las excepciones establecidas en el ordenamiento jurídico. (Nunja, 2015)

**d) Publicidad**

El proceso de contratación debe ser objeto de publicidad y difusión con la finalidad de promover la libre concurrencia y competencia efectiva, facilitando la supervisión y el control de contrataciones. (Nunja, 2015)

**e) Competencia**

Las contrataciones incluyen disposiciones que permiten establecer condiciones de competencia efectiva y obtener la propuesta más ventajosa para satisfacer el interés público que subyace a la contratación, se encuentra prohibida la adopción de prácticas que restrinjan o afecten la competencia. (Nunja, 2015)

**f) Eficacia y Eficiencia**

El proceso de contratación y las decisiones que se adopten en el mismo deben orientarse al cumplimiento de los fine, metas y objetivos de la entidad, priorizando estos sobre la realización de formalidades no esenciales, garantizando la efectiva y oportuna satisfacción del interés público, bajo condiciones de calidad y con el mejor uso de los recursos públicos. (Nunja, 2015)

**g) Vigencia Tecnológica**

Los bienes, servicios y obras deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológicas necesarias para cumplir con efectividad la finalidad pública para los que son requeridos, por un determinado y previsible tiempo de duración, con posibilidad de educarse, integrarse y repotenciarse si fuera el caso, con los avances científicos y tecnológicos. (Nunja, 2015)

**h) Sostenibilidad ambiental y social**

En el diseño y desarrollo de la contratación pública se consideran criterios y prácticas que permitan contribuir tanto a la protección medioambiental como social y al desarrollo humano. (Nunja, 2015)

**i) Equidad**

Las prestaciones y derechos de las partes deben guardar una razonable relación de equivalencia y proporcionalidad, sin perjuicio de las facultades que corresponden al estado en la gestión del interés general. (Valencia, 2016).

**Entidades conformantes del sistema**

**Organismo supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE**

Es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica, de derecho público, que constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Cuenta con un órgano de defensa jurídica, sin perjuicio de la defensa coadyuvante de la procuraduría pública del Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco de las normas que rigen el Sistema de DEFENSA Jurídica del Estado. (Ley 30225)

**De acuerdo a la Ley 30225, los Funcionarios y órganos encargados de las contrataciones**

**a) Titular de la Entidad**

Es la más alta autoridad ejecutiva de la Entidad, de conformidad con sus normas de organización, que ejerce las funciones previstas en la Ley y su reglamento

para la aprobación, autorización y supervisión de las contrataciones del Estado, en el caso de las empresas del Estado, el Titular de la Entidad es el Gerente General o el que haga sus veces.

**b) Área usuaria**

Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias.

**c) Órgano encargado de las contrataciones**

Es aquel órgano o entidad orgánica que realiza las actividades relativas a la gestión de abastecimiento al interior de una entidad.

**d) Comité Especial**

Es el órgano colegiado encargado de seleccionar al proveedor que brindara los bienes, servicios u obras requeridos por el área usuaria a través de determinada contratación.

**e) Supervisión de la entidad**

La entidad en todos sus niveles debe supervisar, directamente o a través de terceros, todo el proceso de contratación. El hecho que la entidad no supervise los procesos, no exime al contratista de cumplir con sus deberes ni de la responsabilidad que le pueda corresponder.

**Riesgos operativos**

Rodríguez I (2014), indica que el riesgo operacional es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, entre otros. Este riesgo operacional va de la mano de todas las actividades, productos y procesos de la empresa. Además, para evaluar este riesgo, se toman en consideración dos variables: (p.01)

- Probabilidad de que suceda un evento que implique un riesgo y que se podrá mermar en futuras ocasiones en función del número de veces que acontezca el mismo.
- Además, el riesgo operativo afecta directamente al patrimonio de la empresa, en función de la gravedad del evento.

Así mismo Rodríguez I (2014), manifiesta que los riesgos operativos se manifiestan en los siguientes factores:

- **Recursos humanos:** Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.
- **Procesos Internos:** Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. En tal sentido, podrán



considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

- **Tecnología de Información:** Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la compañía, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información. Se pueden incluir, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.
- **Eventos Externos:** Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios

críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo.

### **Mediciones del riesgo operacional**

El riesgo operativo se puede calcular de tres modos diferentes:

#### **a) Método del indicador básico**

Para calcular el riesgo operativo a través de este método, se realiza un promedio de los últimos tres años de los ingresos brutos anuales positivos, permitiendo así estimar el volumen de operaciones. (Riesgo operacional, s/f, p.01)

#### **b) Método estándar**

Se calculan los ingresos brutos de cada línea de negocio y se le multiplica a cada uno de ellos un factor, calculando la provisión de capital para cada línea de negocio. (Riesgo operacional, s/f, p.01)

#### **c) Métodos de medición avanzada**

A través de este método, el riesgo operativo se calcula mediante funciones de distribución de probabilidad. (Riesgo operacional, s/f, p.01)

Para reducir al máximo los riesgos operativos de una empresa, es fundamental realizar un plan de operaciones en el que se desarrolle toda la estrategia y decisiones

para obtener el proceso productivo idóneo. Conoce toda la información sobre el plan de operaciones y cómo hacer uno para tu negocio. (Riesgo operacional, s/f, p.01)

#### **5.2.2.1 Términos de referencia**

“Es el documento que contiene los lineamientos generales, las especificaciones técnicas, los objetivos, alcances, enfoque, metodología, actividades a realizar, estructura, programa de manejo ambiental -entre otros aspectos- que el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales emite para la elaboración y presentación del Estudio de Impacto Ambiental (EsIA) de una actividad, obra o proyecto con categorización B.2 (con impacto ambiental con potencial moderado o alto)”. (MARN, 2017, p.01)

“Se llama así al documento que elabora una empresa que necesita contratar a otras empresas para que le proporcionen determinados servicios para mejorar su sistemas de mercadeo, de producción, de organización, sus finanzas o bien su administración en general.” Las empresas cuando hacen su diagnóstico ya sea de toda la organización o de alguna parte de la misma y detectan que tienen debilidades o problemas, o bien quieren aprovechar oportunidades para mejorar, entonces identifican la necesidad de su fortalecimiento, cuando este no puede realizarse con sus propios recursos entonces se recurre a buscar asistencia externa. Esa necesidad de asistencia se plasma en un documento llamado Término de Referencia. (Gina, 2015, p.01)

### **¿Para qué sirven los Términos de referencia?**

Para que las empresas tengan claridad sobre las condiciones en que posiblemente se suscribirá un contrato, una sobre el servicio que va a contratar y las otras empresas sobre las condiciones en que ofrecen dichos servicios, para poder elaborar y presentar sus ofertas de servicios. Una vez seleccionada una empresa, sirve para elaborar el contrato de servicios y durante su ejecución para verificar el cumplimiento de lo contratado, es decir, si se hicieron las actividades tal como la empresa lo esperaba. Recuerde que los TdR constituyen el primer paso para empezar la contratación de servicios, si están bien elaborados, se esperan buenos resultados. (Gina, 2015, p.01)

### **¿Qué incluyen los Términos de referencia?**

Empieza con el título del servicio, en pocas palabras debe comprenderse lo que se quiere, después se incluyen los antecedentes de la empresa y del área de trabajo para la cual están requiriendo los servicios externos, los objetivos que se espera lograr, también se describen las especificaciones técnicas del servicio, la organización prevista para cumplir con lo solicitado, los resultados e informes, los requisitos del contratista o de la empresa para que pueda participar, el tiempo disponible para su ejecución, y condiciones de pago. Como se puede ver, los TdR proporcionan información para que cualquier empresa externa a la que se le envíen, puedan comprender a qué organización le van a ofertar y qué les están pidiendo. (Gina, 2015, p.01)

## **Insuficiencia de proceso**

Según el Organismo Supervisor de las Contrataciones de Estado (2017), la compra pública es un proceso que se viabiliza mediante el desarrollo de actuaciones administrativas agrupadas en tres fases del proceso de contratación pública: Actos preparatorios, Selección y Ejecución Contractual. Un indicador de la gestión de todo este proceso de contratación es el tiempo que le toma a las entidades contar con los bienes, servicios y obras para el cumplimiento de sus funciones. Es decir, el tiempo que transcurre desde que la entidad inicia los actos previos al proceso de selección, hasta que reciba tales bienes, servicios u obras y finalmente, efectúe el pago correspondiente.

### **5.2.2.2 Información y Capacitación**

Pozo H. (2016) indica que la información es el riesgo inherente a la toma de decisiones en la administración pública. Si bien el riesgo es una posibilidad en cualquier acción de los ciudadanos, en la administración pública se deben tomar mayores precauciones para el quehacer de la gestión de recursos públicos, puesto que en todo momento las autoridades y funcionarios estatales deben dar señales públicas de eficiencia y eficacia frente a la ciudadanía. En la gestión pública vinculada a las contrataciones del Estado, desde la perspectiva de los actores involucrados existe la probabilidad de que se incurra en responsabilidad administrativa, civil o penal por parte de los funcionarios o servidores de la institución. Desde el aspecto de los recursos públicos, existe la probabilidad de consecuencias negativas para la gestión política de una institución, también existe riesgo de consecuencias adversas para la

eficiencia en la prestación de servicios, obras o entrega de bienes en favor de los ciudadanos o para la continuidad operativa de la institución. Asimismo, como consecuencia de lo anterior, el titular de la entidad con una ineficiente organización u operatividad de la logística institucional, corre el riesgo de tener inconvenientes de índole política, vale decir, afrontar la destitución (en casos de libre designación del cargo como los ministros), conflictos sociales y/o revocatoria (en el caso de las autoridades regionales y municipales). Ahora bien, estos riesgos si bien son inherentes, también pueden ser afrontados de distintas formas y con diversas técnicas. Se puede evadir, reducir, trasladar o aceptar el riesgo. Dependerá de la gravedad de las consecuencias del riesgo y de las posibilidades institucionales de responder a estos riesgos, que se podrá tomar algún curso de acción para disminuir estos inconvenientes. Pero antes de nada, los funcionarios y servidores de la institución deben determinar qué riesgos existen en las distintas etapas del proceso de contratación estatal. Es decir, qué riesgos existen en los actos preparatorios del proceso de contratación, durante el proceso de selección y durante la etapa de ejecución contractual. Si bien generalmente la previsión no es una fortaleza del Estado peruano, lo cierto es que es altamente conveniente para la institución, para los funcionarios y servidores, para las empresas postoras y para los ciudadanos beneficiarios de los servicios estatales que las instituciones estatales tomen medidas para disminuir la posibilidad de desgracias como las descritas en el presente documento. (p. V-1)

La Capacitación permite a los trabajadores que tengan competencias necesarias para una buena Gestión del gobierno, riesgo y cumplimiento Empresarial, a través de los Seminarios obtendrán el máximo desempeño en la institución. El

propósito de la capacitación es crear conciencia sobre la importancia y necesidad de la implementación de una metodología gobierno, riesgo y cumplimiento, asegurando así el cumplimiento de los objetivos corporativos. (GIT Ltda. 2018, p.01)

### **5.2.2.3 Control y monitoreo**

El Principio 16 del COSO III, Indica que todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo, así mismo el sistema de control interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al sistema de control interno, sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia por diferentes motivos como la

incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.  
(Marpulu, 2016)

### **Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes**

La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionando.

Las actividades de monitoreo y supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo.

Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente y pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Estas evaluaciones no están incluidas en los procesos del negocio, pero permiten determinar si cada uno de los componentes está presente y funcionando. Las evaluaciones incluyen observaciones, investigaciones, revisiones y exámenes, apropiadas para determinar si los controles para llevar a cabo los principios a través de la entidad son diseñados, implementados y conducidos.

Existen diferentes enfoques para llevar a cabo las evaluaciones independientes, algunos son:



- Evaluaciones de auditoría interna
- Otras evaluaciones objetivas
- Evaluaciones a través de las unidades operativas o funcionales
- Comparativa del mercado/Evaluaciones de pares
- Autoevaluaciones

La administración selecciona, desarrolla y lleva a cabo una combinación de las evaluaciones continuas e independientes de acuerdo al alcance y naturaleza de las operaciones de la entidad, cambios en factores internos y externos, y los riesgos asociados a las evaluaciones. Para llevar a cabo las evaluaciones la administración debe considerar el índice de cambios, lo cual determina qué tipo de evaluación es apropiado realizar.

### **Gastos de bienes y servicios nuevos**

El compromiso de los gastos en bienes o servicios por contratar nuevos, es realizado por la Unidad Ejecutora de manera anualizada.

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1. Definiciones de Control Interno**

El sistema de Control Interno son procedimientos administrativos que establecen medidas de evaluación de riesgos para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a

los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

Estos procedimientos se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Guerra (2014).

El Control Interno es aquel que realiza exclusivamente la Contraloría General con anterioridad a la ejecución de un acto u operación de una entidad, de acuerdo a lo establecido por norma legal, a fin de emitir un resultado de acuerdo a la materia del requerimiento de la entidad solicitante. Dentro de las modalidades del Control Interno que realiza la contraloría se tiene la de otorgar autorización previa respecto de la ejecución y pago de los presupuestos adicionales de obra pública, y de las mayores prestaciones de supervisión en los casos previstos en la normativa de la materia; y la de Informar previamente respecto de las operaciones que comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado sea que se trate de negociaciones en el país o en el exterior. Contraloría General de la República. (2017).

Dentro de las labores de un órgano de Control Interno en una entidad privada están las de revisar y visar los expedientes de ingresos y gastos, aplicando las normas vigentes. Informar sobre expedientes de ingresos y gastos que no se adecúan a lo dispuesto por las normas. Asesorar y difundir a las dependencias sobre la aplicación de las normas. Consolidar los informes que sobre implementación de medidas correctivas que formule el Órgano de Control Institucional. Apoyar a la Dirección

General en asuntos específicos de su competencia. Realizar otras funciones que le encargue la Dirección General.

Para eso la oficina de Control Interno debe realizar actividades de asesoramiento, difusión y aplicación de las normas vigentes y medidas correctivas que formula el Órgano de Control Institucional. Descentralizar las actividades de revisión y binación de los expedientes de ingreso y gasto y las revisiones y visaciones de las rendiciones de cuentas, realizándose estas en las mismas Áreas. Oficina de Control Interno y fiscalización UNMSM. (2016)

Anthony & Govindarajan. (2007) indica que el control: “Es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”. Dado que estos controles son adoptados por la organización para mantener a salvo sus bienes, promover la eficiencia, permitiendo que se pueda asegurar la confiabilidad de la información económica y financiera y se cumpla con las leyes y regulaciones que engloban a las organizaciones ya sean estas públicas o privadas, ayudan a la gestión dándoles herramientas que les permitirá tener un mejor control de sus operaciones.

### **2.3.2. Definición de área operativa de logística**

El área operativa de logística es la encargada de implementar los procesos de abastecimiento de los bienes y servicios que requiere la entidad para el desarrollo de actividades y proyectos, de acuerdo al ordenamiento técnico jurídico nacional. (Ordenanza Municipal N° 0027-15, p33).

La Oficina de Logística o servicios auxiliares, de la Unidad Ejecutora, debe solicitar la certificación a la Oficina de Presupuesto o quien haga sus veces, en la Unidad Ejecutora con la finalidad de iniciar el proceso de licitación o adjudicación directa (cuando es menor cuantía). Para tal efecto, la Oficina General de Administración (a través de la oficina de abastecimientos o servicios auxiliares) debe efectuar una revisión de su cuadro de necesidades y el Plan Anual de Adquisiciones con la finalidad de iniciar los procesos de adquisición y contratación o adjudicación directa (cuando se trate de menor cuantía) y solicitar la certificación del crédito presupuestario a la Oficina de Presupuesto o quien haga sus veces, en la Unidad Ejecutora. (Guía para la ejecución del gasto MEF, 2016).”Según OSCE (2016), indica que los Bienes son objetos que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines. Bienes o servicios comunes: Son bienes y servicios comunes aquellos que, existiendo más de un proveedor en el mercado, cuentan con características o especificaciones usuales en el mercado, o han sido estandarizados como consecuencia de un proceso de homogeneización llevado a cabo al interior del Estado, cuyo factor diferenciador entre ellos es el precio en el cual se transan, siendo que la naturaleza de los mismos debe permitirles cumplir sus funciones sin requerir de otros bienes o servicios conexos, por ende está en capacidad de desarrollar las mismas como una unidad. La Central de Compras Públicas – PERÚ COMPRAS los incorpora, mediante la aprobación de fichas técnicas, dentro del Listado de Bienes y Servicios Comunes. El compromiso de los gastos en bienes o servicios ya contratados, es realizado por la Unidad Ejecutora de manera anualizada, teniendo en cuenta lo siguiente: El cálculo es realizado por la Oficina General de Administración (a través de la oficina de abastecimientos o servicios auxiliares) de la

Unidad Ejecutora, remitiendo dicha información a la Oficina de Presupuesto o quien haga sus veces, para que esta última dependencia, realice la certificación de crédito presupuestario respectivo. Para tal efecto, la Oficina General de Administración (a través de la oficina de abastecimientos o servicios auxiliares) determina el valor del contrato que será afectado con cargo al presupuesto del año fiscal en vigencia, y solicita la certificación del crédito presupuestario respectivo (si no ha certificado el total de la compra del bien), esta acción debe de ser realizada por cada uno de los bienes y servicios ya contratados. Para el registro del compromiso, de los bienes ya contratados, en el Módulo Administrativo SIAF-SP, la Oficina General de Administración (a través de la oficina de abastecimientos o servicios auxiliares) selecciona el documento “Contrato suscrito (varios)”, y efectúa el compromiso del crédito presupuestario de cada uno de los bienes y servicios ya contratados, para tal fin creará nuevos expedientes SIAF en el mencionado Módulo Administrativo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación será no experimental descriptiva.

##### **3.1.1. No experimental**

Es no experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observó el fenómeno tal como se mostró dentro de su contexto.

##### **3.1.2. Descriptivo**

Porque se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo único, el propósito fue describir las variables y analizar su incidencia en su contexto dado.

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población del presente trabajo de investigación estará constituida por 25 trabajadores de las diferentes áreas administrativas involucradas en la adquisición de bienes y servicios de la municipalidad provincial de Tacna.

##### **3.2.2. Muestra**

Como muestra se considerara al 100% de la población determinada de las diferentes áreas involucradas, por ser pequeña.

### **3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores**

#### **3.3.1 Las Variables**

El presente trabajo de investigación está dado en la fijación de los Objetivos, y problemas, para llegar a formular las variables a fin de conjugar con el marco teórico.

##### **3.3.1.1.Variable Independiente: Control Interno = X**

Procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Identifica fuentes de riesgo, ya que si no se cumple las normas puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc.

#### **Indicadores:**

X1. Cumplimiento de Normas

X2. Evaluación de Riesgos

X3. Eficiencia y eficacia

### **Escala de medición**

Categoría Ordinal

#### **4.3.1.2. Variable Dependiente: Área operativa de logística= Y**

El área operativa de logística es la encargada de implementar los procesos de abastecimiento de los bienes y servicios que requiere la entidad para el desarrollo de actividades y proyectos, de acuerdo al ordenamiento técnico jurídico nacional.

### **Indicadores**

Y1. Términos de referencia

Y2. Información y capacitación

Y3. Control y monitoreo

### **Escala de medición**

Categoría Ordinal

## **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para el presente estudio se hizo uso de las técnicas para la investigación de campo como:



### **3.4.1. Encuesta**

El presente trabajo de investigación utilizará la técnica de la encuesta dirigida a los servidores administrativos de la municipalidad, quienes proporcionarán datos sobre el Control Interno y el área operativa de logística para el óptimo funcionamiento de la institución.

### **3.4.2. Instrumentos**

Se aplicará un cuestionario dirigido a los servidores administrativos de la municipalidad, quienes proporcionarán datos sobre el Control Interno y la evaluación del área operativa de logística, para el óptimo funcionamiento de la institución

### **3.5. Plan de análisis**

El procesamiento de datos se hará de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaran: Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos. En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010: registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe. Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos

estableciéndose para ello criterios predeterminados. Elaboración de los gráficos que acompañaran los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitirán visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis. Las tablas y gráficos elaborados en Excel, serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

### 3.6. Matriz de consistencia

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Caracterización del Control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2017	¿De qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial De Tacna, 2017?	Conocer de qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial De Tacna, 2017	<p>1. Describir de qué manera se caracteriza el Control Interno en la presentación de la documentación sustentatoria en la Municipalidad Provincial de Tacna.</p> <p>2. Determinar cómo se caracteriza el control interno en la presentación de términos de referencia de la Municipalidad Provincial de Tacna.</p> <p>3. Conocer cómo se caracteriza el Control Interno en el cumplimiento normativo aplicable a las operaciones de la Municipalidad Provincial de Tacna.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> -Control interno</p> <p><b>Variable Dependiente</b> -Área operativa de logística.</p>	<p>1. <u>Tipo de investigación</u> Aplicada</p> <p>2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo</p> <p>3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa</p> <p>4. <u>Población</u> La población estará compuesta por 25 trabajadores de las Oficinas administrativas involucradas de la Municipalidad Provincial de Tacna.</p> <p>5. <u>Muestra</u> Se tomara como muestra al 100% de la población por ser pequeña.</p> <p>6. <u>Técnicas</u> Como técnica se aplicara una encuesta a los trabajadores para evaluar las variables</p>

### **3.7. Principios Éticos**

El presente estudio contemplará los principios éticos necesarios para su realización evidenciadas a través de documentos tales como una solicitud de autorización dirigida al director para la realización del estudio; así mismo un documento de consentimiento informado para los participantes del estudio.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1. Respecto al Objetivo General

**CUADRO 1**

ITEMS	TABLA N°	RESULTADOS
Acciones de control que se efectúan en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad	1	El 28% (7) de los trabajadores de la municipalidad indican son malas las acciones de control. El 48% (12) manifiesta que es deficiente. El 20% (5) responde que es regular. El 4% (1) indica que es eficiente.
Recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control en la municipalidad	2	El 8% (2) de los trabajadores de la municipalidad indican son malas las recomendaciones y correctivos efectuados por las acciones de control. El 56% (14) manifiesta que son deficientes El 32% (8) responde que son regulares. El 4% (1) indica que son eficientes.
Frecuencia de las contrataciones y adquisiciones efectuados en la municipalidad	3	El 8% (2) de los trabajadores de la municipalidad indican que siempre se debería efectuar el análisis a las contrataciones y adquisiciones efectuados en la municipalidad. El 20% (5) manifiesta que frecuentemente El 68% (17) responde que ocasionalmente El 4% (1) indica que nunca

Fuente: Tablas 01, 02 y 03(ver anexo 02).

#### 4.1.2. Referente al objetivo específico 1

**CUADRO 2**

<b>ITEMS</b>	<b>TABLA N°</b>	<b>RESULTADOS</b>
Programación de la acción de control a las contrataciones y adquisiciones	4	El 40% (10) de los trabajadores de la municipalidad indican que siempre debería programarse una acción de control a las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad; el 28% (7) manifiesta que frecuentemente; el 20% (5) responde que ocasionalmente y el 12% (3) indica que nunca
Se utiliza técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios	5	El 28% (7) de los trabajadores de la municipalidad indica que si se utiliza técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a los requerimientos de las áreas usuarias y el 72% (18) manifiesta que no.
Se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional	6	El 40% (10) de los trabajadores de la municipalidad indica que si se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar las contrataciones y evaluación de expedientes y el 60% (15) manifiesta que no.

Fuente: Tablas 04, 05 y 06 (ver anexo 02).

### 4.1.3. Respecto al objetivo específico 2

**CUADRO 3**

ITEMS	TABLA N°	RESULTADOS
Frecuencia de capacitación de personal en presentación adecuada de especificaciones técnicas y términos de referencia.	7	El 4% (1) de los trabajadores de la municipalidad indica que siempre se capacita al personal en temas relacionadas a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones; el 20% (5) manifiesta que frecuentemente; el 44% (11) responde que ocasionalmente y el 32% (8) indica que nunca
La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado para la correcta presentación de términos de referencia en los requerimientos de las diferentes áreas usuarias	8	El 36% (9) de los trabajadores de la municipalidad indica que la Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado lo que incide en la correcta presentación de términos de referencia en los requerimientos de las diferentes áreas usuarias y el 64% (16) manifiesta que no.
La Inversión en capacitación del personal lograría disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios	9	El 68% (17) de los trabajadores de la municipalidad indica que si considera que con la Inversión en capacitación del personal que trabaja en las diferentes áreas se lograría disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios y el 32% (8) manifiesta que no.

Fuente: Tablas 07, 08 y 09 (ver anexo 02).

#### 4.1.4. Respecto al objetivo específico 3

**CUADRO 4**

ITEMS	TABLA N°	RESULTADOS
Se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad	10	El 24% (6) de los trabajadores de la municipalidad indica que en las acciones de control si se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad y el 76% (19) manifiesta que no.
Existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad	11	El 60% (15) de los trabajadores de la municipalidad consideran que si existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad y el 40% (10) manifiesta que no.
El personal que labora en el área operativa de logística se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia necesaria en las de contrataciones y adquisiciones	12	El 4% (1) de los trabajadores indica que siempre el personal que labora en el área operativa de logística se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia necesaria en las de contrataciones y adquisiciones; el 24% (6) manifiesta que frecuentemente; el 52% (13) responde que ocasionalmente y el 20% (5) indica que nunca

Fuente: tablas 10, 11 y 12 (ver anexo 02).



## **4.2 Análisis de los resultados**

### **4.2.1. Respecto al Objetivo General**

Sobre la evaluación de las acciones de control que se efectúan en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, el 48% de los trabajadores de la municipalidad indican que son deficientes las acciones de control, el 28% manifiesta que es malo, el 20% indica que es regular y el 4% manifiesta que es eficiente (Ver tabla 01). En lo relacionado a la pregunta de cómo considera las recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control en la municipalidad, el 56% de los encuestados indican que es deficiente, el 32% manifiesta que regular, el 8% indica que es malo y el 4% manifiesta que es eficiente. (Ver tabla 02); lo que más o menos concuerda con los resultados encontrados por Paima B. y Villalobos M (2013) y Condori A. (2016). Con respecto a la frecuencia con que se debería efectuar el análisis a las contrataciones y adquisiciones efectuados en la municipalidad, el 68% de los trabajadores indican que ocasionalmente, el 20% manifiesta que frecuentemente, el 8% indica que siempre y el 4% manifiesta que nunca (Ver tabla 03); lo que concuerda con Paima B. y Villalobos M (2013)

### **4.2.2. Referente al Objetivo Específico 1**

En lo que respecta a la frecuencia con que debería programarse una acción de control a las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, el 40% indica que siempre, el 28% manifiesta que frecuentemente, el 20% indica que ocasionalmente y el 12% manifiesta que nunca (Ver tabla 04); Sobre la utilización de técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a

los requerimientos de las áreas usuarias, el 72% indica que no y el 28% manifiesta que sí. (Ver tabla 05); En lo que respecta a si a si se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar las contrataciones y evaluación de expedientes, el 60% indica que no y el 40% manifiesta que sí. (Ver tabla 06)

#### **4.2.3. Respecto al Objetivo Específico 2**

Sobre la capacitación del personal en temas relacionadas a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones, el 44% indica que ocasionalmente, el 32% manifiesta que nunca, el 20% indica que frecuentemente y el 4% manifiesta que siempre. (Ver tabla 07); En lo que se refiere a si la Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado para la correcta presentación de términos de referencia de las diferentes áreas usuarias, el 64% manifiesta que no y el 36% indica que sí. (Ver tabla 08); En lo que se refiere a si se considera que con la Inversión en capacitación del personal se lograría disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios, el 68% manifiesta que si y el 32% indica que no. (Ver tabla 09)

#### **4.2.4. Respecto al Objetivo Específico 3**

Con respecto a si en las acciones de control se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, el 76% manifiesta que no y el 24% indica que sí. (Ver tabla 10); Con respecto a si el

trabajador considera que existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad, el 60% indica que si y el 10% restante manifiesta que no. (Ver tabla 11); Sobre si considera que el personal que labora en el área operativa de logística se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia necesaria las contrataciones y adquisiciones, el 52% indica que ocasionalmente, el 24% manifiesta que frecuentemente, el 20% indica que nunca y el 4% responde que siempre.

#### **4.3. Contrastación de la hipótesis**

No se aplica al presente trabajo de investigación, está dado por la fijación de objetivos y problemas.

## **V. CONCLUSIONES**

### **5.1. Respecto al Objetivo General**

Conocer de qué manera se caracteriza el control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial De Tacna, 2017. Apreciándose que falta mejorar e implementar las acciones que permitan mejorar las contrataciones y adquisiciones en la municipalidad, también falta implementar las recomendaciones y correctivos generados por las acciones de control a fin de que las contrataciones y adquisiciones sea más eficiente, igualmente se observó que ocasionalmente se efectúa el análisis de las contrataciones y adquisiciones, debiendo implementarse un mayor análisis a fin de poder efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna.

### **5.2. Respecto al Objetivo Específico 1**

El Control Interno se caracteriza en la presentación de la documentación sustentatoria en la Municipalidad Provincial de Tacna, se puede apreciar que es necesaria las acciones de control en las contrataciones y adquisiciones para mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la adquisición de bienes y servicios, de igual manera falta mejorar las técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a los requerimientos de las áreas usuarias, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación, asimismo falta mejorar los parámetros de evaluación y experiencia profesional, debiendo efectuarse la

capacitación necesaria sobre temas de contrataciones y adquisiciones para una mejor evaluación.

### **5.3. Respecto al Objetivo Específico 2**

Se caracteriza el control interno en la presentación de términos de referencia de la Municipalidad Provincial de Tacna, se observa que es necesaria la implementación de capacitaciones en temas relacionados a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones, para una mejor atención de los requerimientos de las áreas usuarias; con relación a la Oficina de Control Interno no viene aplicando los correctivos y asesoramiento necesarios, debiendo efectuarse los correctivos necesarios para su implementación; finalmente se observa que la Inversión en capacitación del personal que trabaja en las diferentes áreas usuarias va a permitir disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios, logrando una mayor eficiencia en los procesos.

### **5.4. Respecto al Objetivo Específico 3**

Se caracteriza el Control Interno en el cumplimiento normativo aplicable a las operaciones de la Municipalidad Provincial de Tacna, de lo que se puede apreciar que falta evaluar el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad. Debiendo efectuarse la capacitación necesaria para su implementación. Asimismo se observa que

si existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación a través de la capacitación y charlas inductivas que permitan mejorar su conocimiento en temas de contrataciones y adquisiciones; asimismo es necesario implementar la capacitación del personal que labora en el área operativa de logística a fin de mejorar las contrataciones y adquisiciones.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **6.1. Respecto al Objetivo General**

Es necesario implementar las recomendaciones y correctivos generados por las acciones de control a fin de que las contrataciones y adquisiciones sea más eficiente, igualmente se deberá analizar las contrataciones y adquisiciones a fin de poder efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna.

### **6.2. Respecto al Objetivo Específico 1**

Se deberá mejorar las técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a los requerimientos de las áreas usuarias, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación, asimismo se debe mejorar los parámetros de evaluación y experiencia profesional, debiendo efectuarse la capacitación necesaria sobre temas de contrataciones y adquisiciones para una mejor evaluación.

### **6.3. Respecto al Objetivo Específico 2**

Se deberá implementar las capacitaciones en temas relacionados a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones, para una mejor atención de los requerimientos de las áreas usuarias.

#### **6.4. Respecto al Objetivo Específico 3**

Se deberá evaluar el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad. Debiendo efectuarse la capacitación necesaria para su implementación.



## VII. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### Referencias Bibliográficas

- Alarcón E. (2016) *Servicios u herramientas de control gubernamental*. Departamento de Prevención de la Corrupción. Lima. Perú.
- Aldao M. et al. (2015) *Administración Financiera Gubernamental*. 1ra edición. Córdoba: Ministerio de Finanzas del a provincia de Córdoba. Editorial Copiar ISBN 978-987-45854-1-7
- Álvarez Illanez, Juan: *Auditoría Gubernamental*. Edic. 2010.
- Anthony R., Govindarajan, V. (2007): *Sistemas de control de gestión*. Mc Graw Hill.  
Recuperado de: [http://estudis.uib.es/es/grau/guia\\_docent/21226/82/es/guia\\_docent.html](http://estudis.uib.es/es/grau/guia_docent/21226/82/es/guia_docent.html)
- Arias Minaya, Luis, *Política Tributaria para el 2011-2016*. Consorcio de Investigación Económica y Social, Lima. 2011.
- Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de investigación Científica*. México: McGraw Hill/Interamericano;
- Barrios G. (2007) *La medición de la eficiencia técnica mediante el Análisis Envolvente de Datos*. [Ensayo] Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Cuba.  
Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/-2007c/gybc-a.pdf>
- Benites M. (2015) *El control interno y su influencia en el área de abastecimientos en las municipalidades del Perú: caso Municipalidad Provincial del santa, 2014*. [Tesis de pregrado] Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Chimbote. Perú.

- Briggith Paima Casique y María M. Villalobos Sevillano (2013), en su tesis *Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo*.
- Canales J, Benito V. Agulló R. (2007) *Documentos básicos de ética pública y lucha contra la corrupción*. Editorial Club Universitario. Cottolengo,25 – San Vicente, ISBN 978-84-8454-614-6.
- Carbajal, (2013) *Herramienta integrada y control de riesgos*. Colombia: Edición
- Carrasco y Navarrete (2015) *Auditoria de control y propuesta de mejoramiento en el área de logística de la empresa Veco Logistic Ecuador S. A.*, [Tesis de oregrado] Universidad Salesiana Politécnica, Guayaquil. Perú.
- Cervantes L. (2009) *Diseño de procedimientos de control interno administrativo aplicables a la utilización de repuestos y reparaciones de vehículos en el departamento de taller de una empresa productora de concreto*. [Tesis de pregrado] Universidad de san Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.
- Chiavenato I (1999), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta edición EditorialMcGraw-Hill. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio>
- Chiavenato I (2004), *Administración de Recursos Humanos*, EditorialMcGraw-Hill
- Chire (2013) *Control interno simultáneo en el área de almacenes y la gestión logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011*, [Tesis de maestría] Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna. Perú.

- Condori A. (2016), *Control interno y su incidencia en las Adquisiciones directas de bienes y servicios en el Gobierno regional puno sede central periodos 2014-2015* [Tesis de pregrado] Universidad Nacional Del Altiplano. Puno. Perú
- Cruz Y. (2009) *Nivel de eficiencia y eficacia financiera de la unión interoceánica de México*. [Tesis de maestría] Universidad de Montemorelos. México
- Culqui E. (2013), *El control previo como herramienta de mejora para el proceso de ejecución de pagos en el departamento de tesorería de la fuerza aérea del Perú*, [Tesis de pregrado] USMP. Lima Perú.
- Decreto Legislativo N° 1017 y la Ley N° 30225, *Ley de Contrataciones del Estado*.
- DGAC (s/f) *Gestión de riesgos* [Sitio Web] Bolivia. Recuperado de:  
<http://www.dgac.gob.bo/DSO/sms/gestion%20de%20riesgo%2001.pdf>
- Directiva N° 011-2013-CG/ADE denominada "*Auditoría de Desempeño*"
- Directiva N° 008-2016-CG/GProd, "*Auditoría de Desempeño*" y "*Manual e Auditoría de Desempeño*"
- Directiva N° 005-2016-ef/51.01 "*Metodología para el reconocimiento, medición, registro y presentación de los elementos de propiedades, planta y equipo de las entidades gubernamentales*"
- Duran R. Pérez X. & Juve D. (1996) *Auditoría de Gestión*. [Ensayo] Universidad de Barcelona. España. Recuperado de:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Elías L (2007), *La vigilancia social y la rendición de cuentas en el marco del presupuesto participativo: la experiencia del distrito de Villa El Salvador (2005-2006)*. [Tesis de maestría] Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.

- Escalante, C. (2004) Control interno de las áreas empresariales para optimizar la administración (para optar el título de contador). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Edgardo Alberto DONNA, “*El concepto dogmático del funcionario público en el Código penal peruano*”, en *Revista Peruana de Ciencias Penales, Año VII-VIII, N° 11, Lima, 2002*, p. 268.
- Flores S. (2004), Contabilidad, unidad de auditoria. Recuperado de: [ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7800/3/657.45-F634p-CAPITULO%20II.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7800/3/657.45-F634p-CAPITULO%20II.pdf)
- Flores (2015) *Repercusión del control interno en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial De San Román*, [Tesis de maestría] Universidad Andina, Juliaca. Perú.
- FrnzCrrll (4 de octubre de 2010) *Evaluación del control interno*. [Blog] Recuperado de: <http://aud-confiabilidad.blogspot.pe/2010/10/4-evaluacion-del-control-interno.html>
- Fxtrader (20 de julio de 2012) Control Interno: Auditoria de cumplimiento. Emprendices. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/control-interno-auditoria-de-cumplimiento/>
- García D. (2013) *Metodología para la evaluación del sistema de control interno (SCI) en el ISMMM*. Cuba. Holguin. Moa Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/ACTIVIDADES%20DE%20CONTROL.htm>
- Gina (24 de junio de 2015) *Términos de referencia*. [Blog] Recuperado de: <http://requisitosrequerimientosendencias.blogspot.pe/>

- GIT Ltda. (2018) *Capacitación Riesgos y Auditoría*. Recuperado de:  
<http://www.gitltda.com/capacitacion/>
- Hernández E. (3 de mayo de 2006). *Riesgos en auditoría*. [Sitio Web] Recuperado de  
<https://www.gestiopolis.com/riesgos-en-auditoria/>
- ISSAI 4100. (17 de mayo de 2017), [Sitio Web]. INTOSAI. Viena Austria.  
Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/ISSAI\\_4100\\_S-Directrices\\_Auditoria\\_de\\_Cumplimiento.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/ISSAI_4100_S-Directrices_Auditoria_de_Cumplimiento.pdf)
- Justo (2012) "*El control interno en los procesos de contrataciones públicas. y su influencia en el cumplimiento de las metas institucionales de la municipalidad distrital de alto de la alianza, periodo: 2009 • 2010* [Tesis de pregrado]  
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna. Perú
- Liñán, S. (2003) *Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una universidad pública* (para optar el título de contador). Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú.
- Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad LEY N° 28708
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado,
- Ley de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de julio de 2014. *La presente norma entrará en vigencia a los 30 días calendario contados a partir de la publicación de su reglamento. - Aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF*
- Lourdes Aurora Elías Peñafiel (2007), en su tesis para optar el grado académico de Magíster en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Graduados Maestría en Gerencia Social, titulada: *La Vigilancia Social y la Rendición de Cuentas en el marco del Presupuesto Participativo*.

- (Marpul, 2016) “Caso: Empresa de Microbuses de Transporte de Pasajeros y Servicios Generales 6-M Buss SAA Catacaos – Piura 2015” [Tesis de pregrado] Universidad Católica los Ángeles de Chimbote
- Málaga M. (2013), “El Control Gerencial en la gestión de las Microempresas Productoras de Vajilla de Acero Inoxidable en el Distrito de Ate 2011-2012”. [Tesis de maestría] Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú
- MARN (10 de octubre de 2017) *Términos de Referencia*. [Sitio Web] El Salvador. Recuperado de: <http://www.marn.gob.sv/terminos-de-referencia-2/>
- Martínez M. (2015) *Caracterización del control interno administrativo en las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro hospedaje de la provincia de Sechura-Piura*, periodo 2014 [Tesis de pregrado] Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Chimbote. Perú.
- Martin P. (1 de diciembre de 2015) *¿Tipos de control?* [Blog] Recuperado de: <http://administracionenequipo.blogspot.pe/2015/12/tipos-de-control.html>
- Miranda y Toledo (2014) “Departamento de Ventas- logística de la compañía MEGAPRIT S.A. de la ciudad de Guayaquil, del periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013” [Tesis de pregrado] Guayaquil. Perú.
- Moreno (2017) Control Administrativo. [Trabajo de investigación] *IUTA Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial Extensión puerto la cruz*.
- Ministerio de Salud, (1982) Normas Generales del Sistema de Abastecimiento. Recuperado de: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1552.pdf>

- Nunja, (2015) Principios, procedimientos y normas del sistema nacional de abastecimiento. Actualidad Gubernamental, N° 84 – Octubre. Recuperado de:  
[http://aempresarial.com/web/revitem/50\\_18160\\_13561.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/50_18160_13561.pdf)
- Ordenanza Municipal N° 0027-15 (17 de noviembre 2015) Modificación parcial del Reglamento de Organización y Funciones ROF – MPT.
- Organismo Supervisor de las Contrataciones de Estado (18 de julio de 2017), *Los tiempos en un proceso de contratación*. [Sitio web] Recuperado de:  
[http://portal.osce.gob.pe/revista\\_osce/156/detalle/04](http://portal.osce.gob.pe/revista_osce/156/detalle/04)
- Paima B. y Villalobos M (2013), *Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A.* [Tesis de pregrado] Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú
- Paz L. (2011) *Diseño de un sistema de control interno administrativo - financiero para los departamentos de recursos humanos, ventas y finanzas para empresas dedicadas a la importación y distribución de confites. Caso : empresa Cadbury Adams Ecuador S.A.* [Tesis de pregrado] Universidad Politecnica Salesiana. Quito. Ecuador.
- Pérez, H. (2004) Auditoría interna y el control interno (para optar el título de contador). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Pérez J & Veiga C. (2013), *Control de gestión empresarial*. Madrid. ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-896-8.
- Pinillos G (2014), *Diseño e implementación de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de la clínica santa clara s.a. del distrito Trujillo - año 2013* [Tesis de pregrado] Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Perú.

- Pozo H. (2016) *El control de riesgos en las contrataciones del Estado.* : Actualidad Gubernamental, N° 87 – Enero 2016. Recuperado de: [http://aempresarial.com/web/revitem/50\\_18474\\_90881.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/50_18474_90881.pdf)
- Ramón (2018) *El Control Interno en las Empresas Privadas.* Recuperado de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Diario oficial El Peruano. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC\\_320\\_2006\\_CG.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/RC_320_2006_CG.pdf)
- Resolución de Contraloría N° 382-2013-CG, *Aprueba Directiva de Auditoria de Desempeño.*
- Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG, *aprueba directiva de auditoria de desempeño.*
- Riesgo operacional (s/f) *Riesgo operacional.* Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/riesgo-operacional.html>
- Rodríguez I. (28 de noviembre de 2014), *Riesgos operativos*, [Blog] Recuperado de: <https://auditoool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-oper>
- Romero J. (31 de agosto de 2012). Control interno y sus 5 componentes según COSO. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Rosero A. (3 de marzo de 2010) *El control administrativo. Su importancia.* [Sitio web] Grandes Pymes. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/-2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Sagagración, (2014) *Logística Sena.* [Blog] Recuperado de: <http://gestionlogisticasena19.blogspot.pe/p/gestion-logistica.html>



- Sam L. (2012). *“Incorporación de prácticas de rendición de cuentas en las comunidades campesinas beneficiarias del proyecto Marenass: el caso de las comunidades de la provincia de Andahuaylas-Apurímac 1997 – 2005”* [Tesis de pregrado] Pontificia Universidad Católica Del Perú Lima – Perú. pp. 5
- (Stock, J & Lambert, D. 2000). *Strategic Logistica Management* (4ta ed) Milton Keynes, United Kingdom: Lightning Source Inc
- Terry. G. (1999) *Principios de administración*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Ugarte Silva, Saturnino Alfonso, (2011) *La Contabilidad Gubernamental como Factor hacia la Calidad Total de la Gestión Financiera”*
- Valuemex (10 de junio de 2012) *Economía, Eficiencia, Eficacia*. [Sitio Web]  
Recuperado de: <http://www.es.valuemex.com/node/14>
- Velásquez, Ángel y Rey, Nerida. (1999) *Metodología de Investigación Científica*. Lima.
- Vizcarra, J. E. (2007). *Auditoría Financiera: Riesgos, Control Interno, Gobiernos Corporativos y NIIF*. Lima, Perú: Pacífico Editores
- Zarpan D. (2013) *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar Riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca -2012*. [Tesis de pregrado] Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú.
- Zambrano (2016) *Diseño de sistema de control interno del departamento de bodega de megaproductos s.a. Guayaquil 2016*. [Tesis de pregrado] Universidad de Guayaquil. Ecuador

Anexos

Anexo 01: Cuestionario



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE  
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información del área operativa de logística de la Municipalidad Provincial de Tacna para desarrollar el trabajo de investigación denominado **“Caracterización del control interno en el área operativa de logística de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2017”** La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación; por ello, se le agradece por su valiosa colaboración.

**I. REFERENTE AL OBJETIVO GENERAL:**

1.1. ¿Cómo evalúa usted las acciones de control que se efectúan en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad?

Malo

Deficiente

Regular

Eficiente

1.2. ¿Cómo considera usted las recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control en la municipalidad?

Malo

Deficiente

Regular

Eficiente

1.3. ¿Con qué frecuencia se debería efectuar el análisis a las contrataciones y adquisiciones efectuados en la municipalidad?

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca

## II. REFERENTE AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

2.1. ¿Con qué frecuencia debería programarse una acción de control a las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad?

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca

2.2. En las acciones de control ¿Se utiliza técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a los requerimientos de las áreas usuarias?

Sí

No

2.3. En las acciones de control ¿Se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar las contrataciones y evaluación de expedientes?

Sí

No

### III. REFERENTE AL OBJETIVO ESPECÍFICO 2

3.1. ¿Con qué frecuencia, se capacita al personal en temas relacionadas a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones?

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca

3.2. ¿La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado lo que incide en la correcta presentación de términos de referencia en los requerimientos de las diferentes áreas usuarias?

Sí

No

3.3. ¿Considera que con la Inversión en capacitación del personal que trabaja en las diferentes áreas se lograría disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios?

Sí  No

#### IV. REFERENTE AL OBJETIVO ESPECÍFICO 3

4.1. ¿En las acciones de control se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad?

Sí  No

4.2. ¿Considera que existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad

Sí  No

4.3. ¿Considera que el personal que labora en el área operativa de logística se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia necesaria en las contrataciones y adquisiciones?

Siempre

Frecuentemente

Ocasionalmente

Nunca

## Anexo 02: Tablas

### 1. Referente al Objetivo General

**Tabla 1**

Acciones de control que se efectúan en las contrataciones y adquisiciones

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Malo</b>	7	28%
<b>Deficiente</b>	12	48%
<b>Regular</b>	5	20%
<b>Eficiente</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

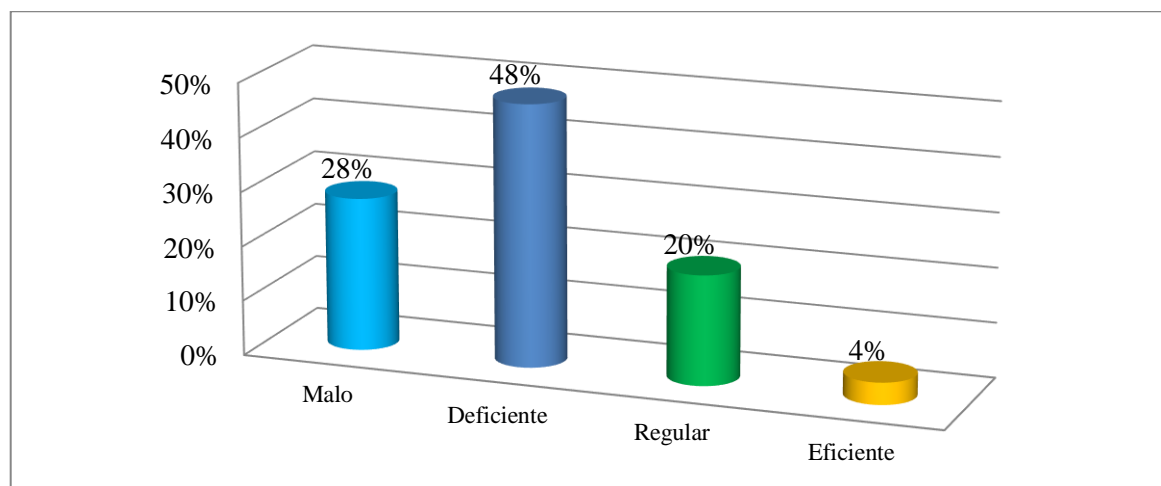


Figura 1: Acciones de control que se efectúan en las contrataciones y adquisiciones

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Sobre la evaluación de las acciones de control que se efectúan en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, el 48% indica que es deficiente, el 28% manifiesta que es malo, el 20% indica que es regular y el 4% manifiesta que es eficiente.

Apreciándose que falta mejorar e implementar las acciones que permitan mejorar las contrataciones y adquisiciones en la municipalidad.

**Tabla 2**

Recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control en la municipalidad

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Malo</b>	2	8%
<b>Deficiente</b>	14	56%
<b>Regular</b>	8	32%
<b>Eficiente</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

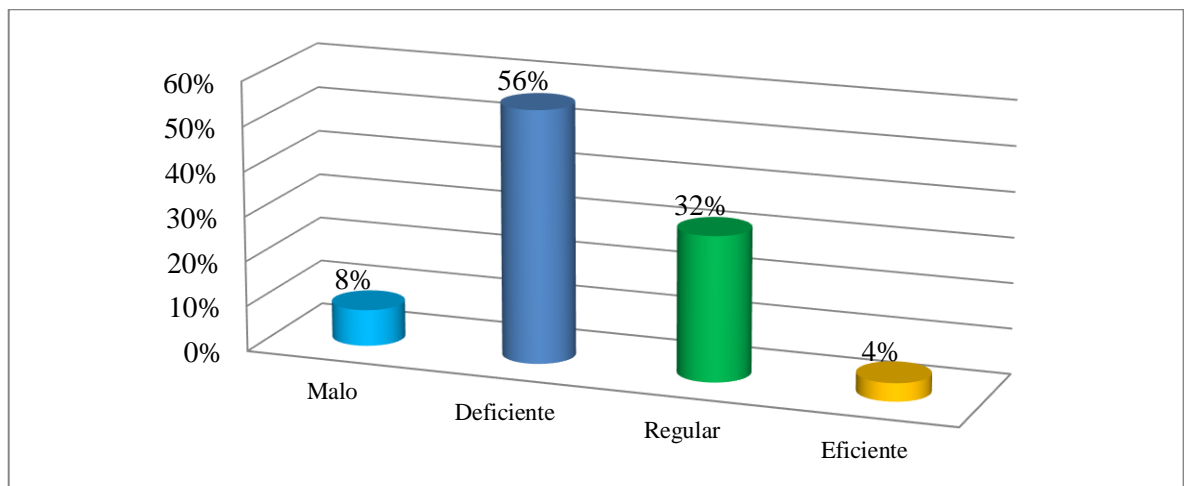


Figura 2: Recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control en la municipalidad

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

En lo relacionado a la pregunta de cómo considera las recomendaciones y correctivos efectuados por las Acciones de Control en la municipalidad, el 56% indica que es deficiente, el 32% manifiesta que es regular, el 8% indica que es malo y el 4% manifiesta que es eficiente.

De lo que se entiende que falta implementar las recomendaciones y correctivos generados por las acciones de control a fin de que las contrataciones y adquisiciones sean más eficientes.



**Tabla 3**

Frecuencia de las contrataciones y adquisiciones efectuadas en la Municipalidad

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	2	8%
<b>Frecuentemente</b>	5	20%
<b>Ocasionalmente</b>	17	68%
<b>Nunca</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

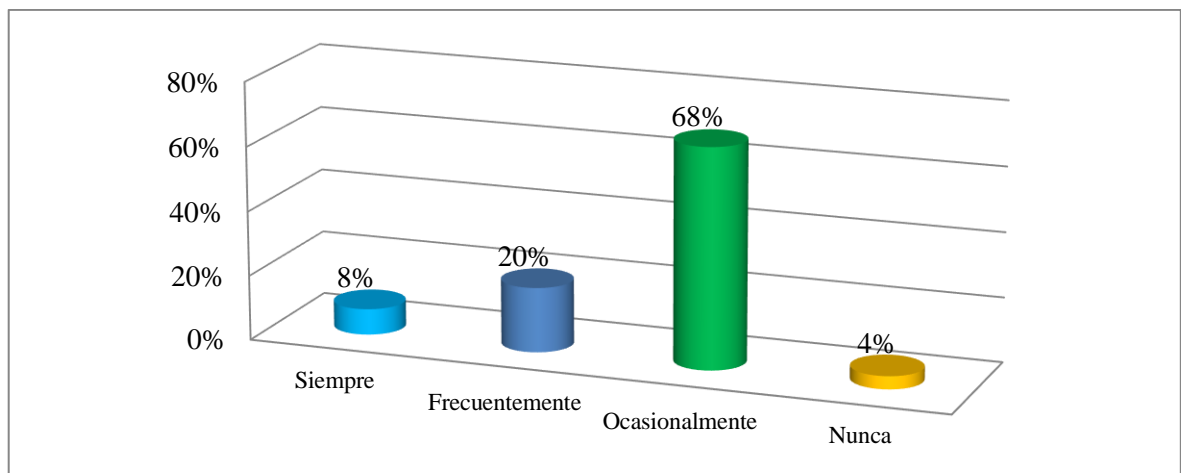


Figura 3: Frecuencia de las contrataciones y adquisiciones efectuados en la municipalidad

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Con respecto a la frecuencia con que se debería efectuar el análisis a las contrataciones y adquisiciones efectuados en la municipalidad, el 68% indica que ocasionalmente, el 20% manifiesta que frecuentemente, el 8% indica que siempre y el 4% manifiesta que nunca.

Observándose que ocasionalmente se efectúa el análisis de las contrataciones y adquisiciones, debiendo implementarse un mayor análisis a fin de poder efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna.

## 2. Referente al Objetivo Específico 1

**Tabla 4**

Programación de la acción de control a las contrataciones y adquisiciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siempre</b>	10	40%
<b>Frecuentemente</b>	70	28%
<b>Ocasionalmente</b>	5	20%
<b>Nunca</b>	3	28%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>12%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

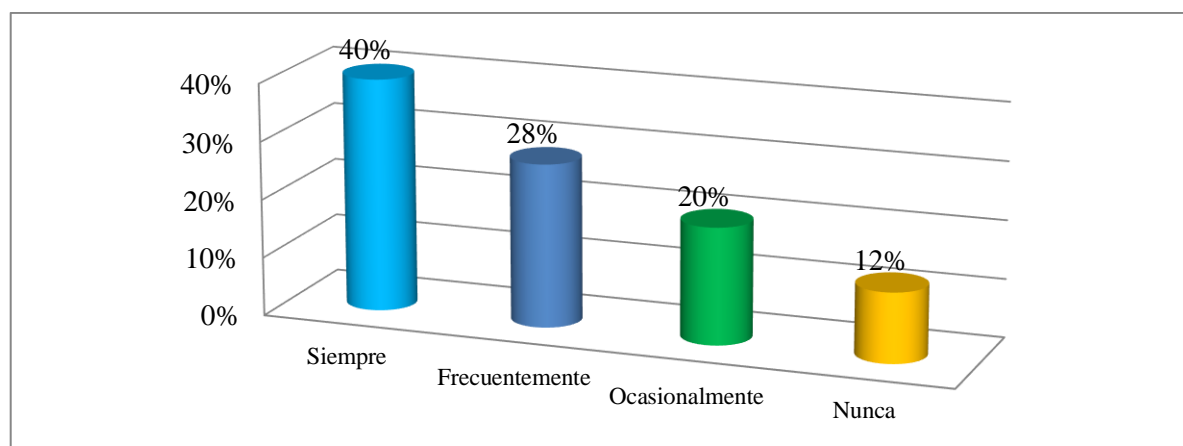


Figura 4: Programación de la acción de control a las contrataciones y adquisiciones

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

En lo que respecta a la frecuencia con que debería programarse una acción de control a las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, el 40% indica que siempre, el 28% manifiesta que frecuentemente, el 20% indica que ocasionalmente y el 12% manifiesta que nunca.

De lo que se puede apreciar que es necesaria las acciones de control en las contrataciones y adquisiciones para mejorar la eficiencia, eficacia y economía en la adquisición de bienes y servicios.

**Tabla 5**

Se utiliza técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	7	28%
<b>No</b>	18	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

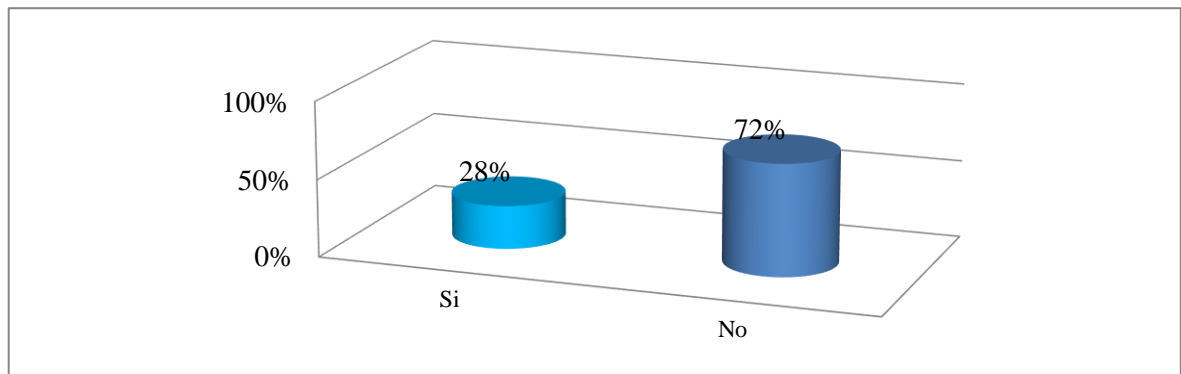


Figura 5: Se utiliza técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Sobre la utilización de técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a los requerimientos de las áreas usuarias, el 72% indica que no y el 28% manifiesta que sí.

De lo que se puede apreciar que falta mejorar las técnicas y procedimientos que permitan mejorar la contratación de bienes y servicios acorde a los requerimientos de las áreas usuarias, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación.

**Tabla 6**

Se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40%
No	15	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

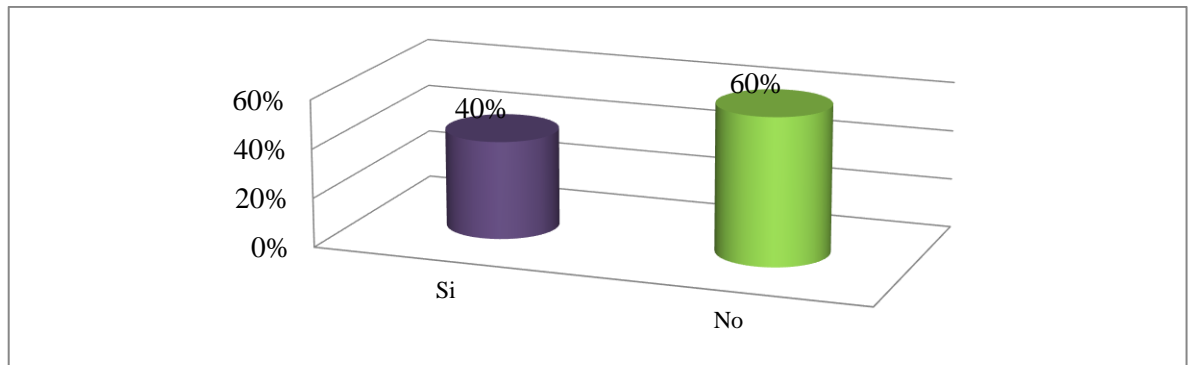


Figura 6: Se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

En lo que respecta a si a si se cumplen con los parámetros de evaluación y experiencia profesional para controlar las contrataciones y evaluación de expedientes, el 60% indica que no y el 40% manifiesta que sí.

De lo que se puede entender que falta mejorar los parámetros de evaluación y experiencia profesional, debiendo efectuarse la capacitación necesaria sobre temas de contrataciones y adquisiciones para una mejor evaluación.

### 3. Referente al Objetivo Específico 2

**Tabla 7**

Frecuencia de capacitación de personal en presentación adecuada de especificaciones técnicas y términos de referencia.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	1	4%
<b>Frecuentemente</b>	5	20%
<b>Ocasionalmente</b>	11	44%
<b>Nunca</b>	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

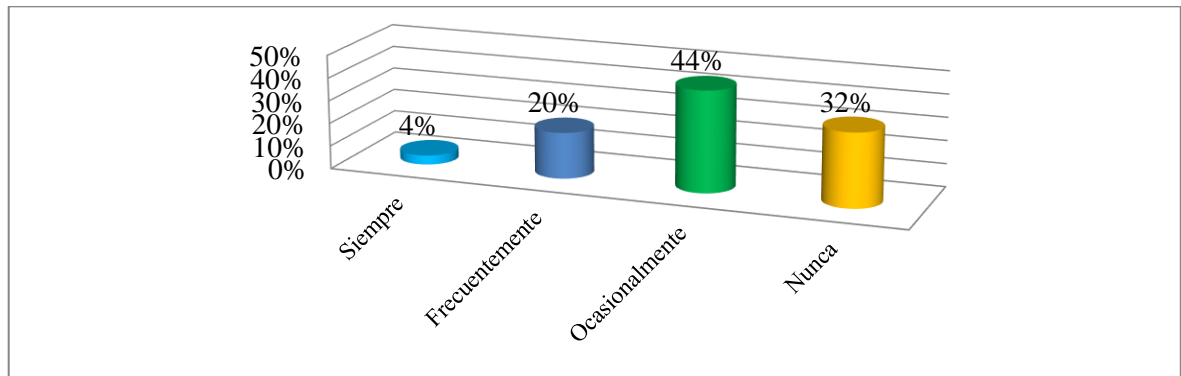


Figura 7: Frecuencia de capacitación de personal en presentación adecuada de especificaciones técnicas y términos de referencia.

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Sobre la capacitación del personal en temas relacionadas a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones, el 44% indica que ocasionalmente, el 32% manifiesta que nunca, el 20% indica que frecuentemente y el 4% manifiesta que siempre.

Lo que indica que es necesaria la implementación de capacitaciones en temas relacionados a la presentación adecuada de especificaciones técnicas y presentación de términos de referencia para las contrataciones, para una mejor atención de los requerimientos de las áreas usuarias.

**Tabla 8**

La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado para la correcta presentación de términos de referencia

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	9	36%
<b>No</b>	16	64%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

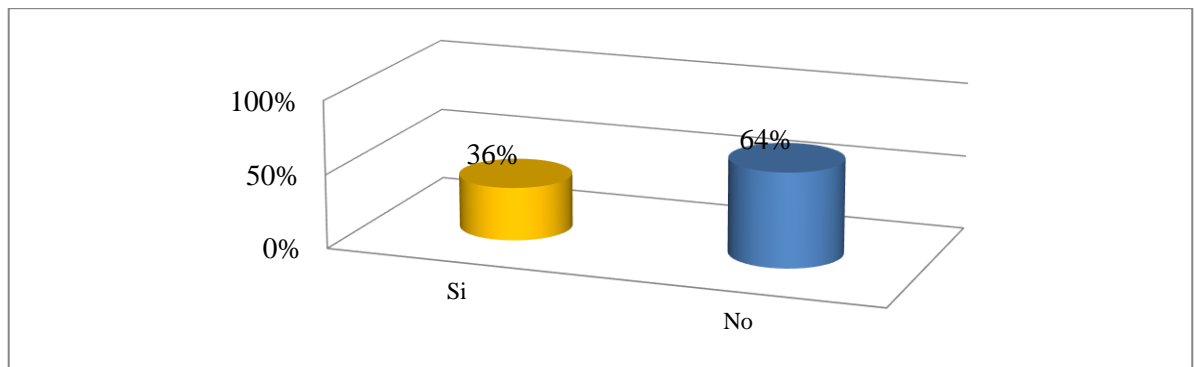


Figura 8: La Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado para la correcta presentación de términos de referencia

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

En lo que se refiere a si la Oficina de Control Interno aplica correctivos y asesoramiento adecuado para la correcta presentación de términos de referencia de las diferentes áreas usuarias, el 64% manifiesta que no y el 36% indica que sí.

De lo que se entiende que la Oficina de Control Interno no viene aplicando los correctivos y asesoramiento necesarios, debiendo efectuarse los correctivos necesarios para su implementación.

**Tabla 9**

La Inversión en capacitación del personal y los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	17	68%
<b>No</b>	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

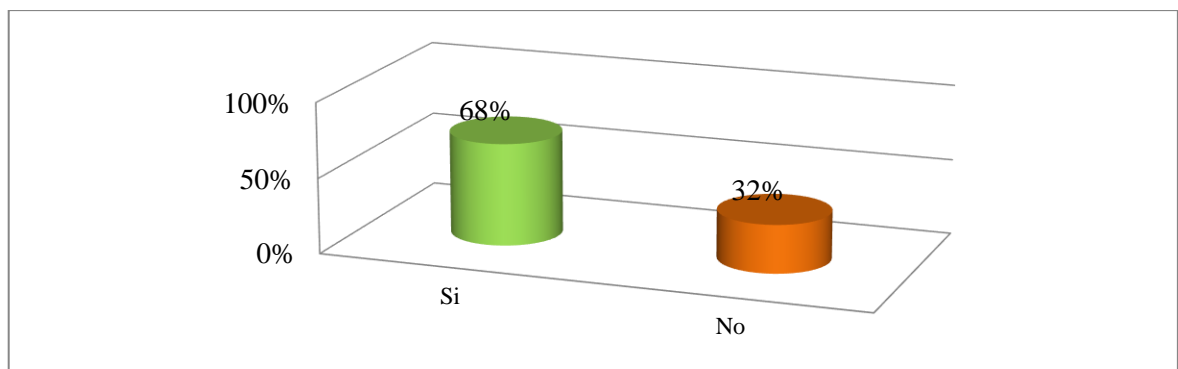


Figura 9: La Inversión en capacitación del personal y los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

En lo que se refiere a si se considera que con la Inversión en capacitación del personal se lograría disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios, el 68% manifiesta que si y el 32% indica que no.

De lo que se entiende que la Inversión en capacitación del personal que trabaja en las diferentes áreas usuarias va a permitir disminuir los riesgos en la presentación de requerimientos para la contratación de bienes y servicios, logrando una mayor eficiencia en los procesos.

#### 4. Referente al Objetivo Específico 3

**Tabla 10**

Se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

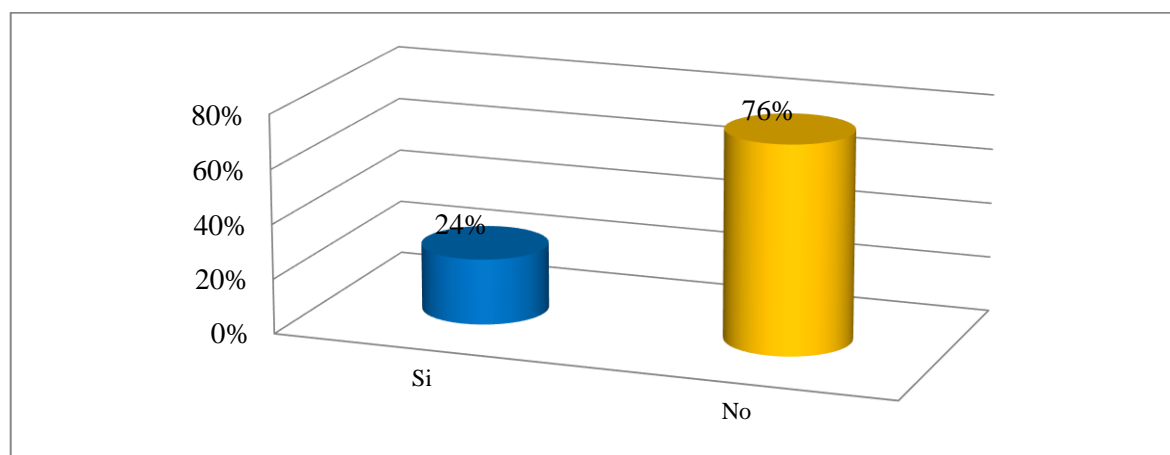


Figura 10: Se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Con respecto a si en las acciones de control se evalúa el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, el 76% manifiesta que no y el 24% indica que sí.

Observándose que falta evaluar el cumplimiento normativo relacionado en las contrataciones y adquisiciones de la municipalidad. Debiendo efectuarse la capacitación necesaria para su implementación.



**Tabla 11**

Riesgos en las contrataciones y adquisiciones por la falta de capacitación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

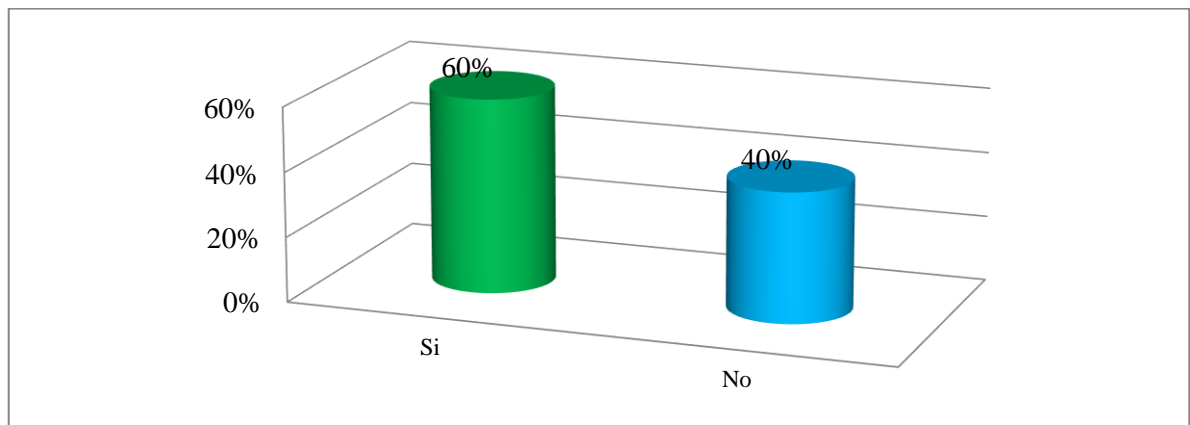


Figura 11: Riesgos en las contrataciones y adquisiciones por la falta de capacitación

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Con respecto a si el trabajador considera que existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad, el 60% indica que si y el 10% restante manifiesta que no.

Entendiéndose que si existen riesgos en las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios debido a la falta de capacitación y conocimiento normativo por parte del personal de la municipalidad, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación a través de la capacitación y charlas inductivas que permitan mejorar su conocimiento en temas de contrataciones y adquisiciones.

**Tabla 12**

El personal se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia en las contrataciones y adquisiciones

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	1	4%
<b>Frecuentemente</b>	6	24%
<b>Ocasionalmente</b>	13	52%
<b>Nunca</b>	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

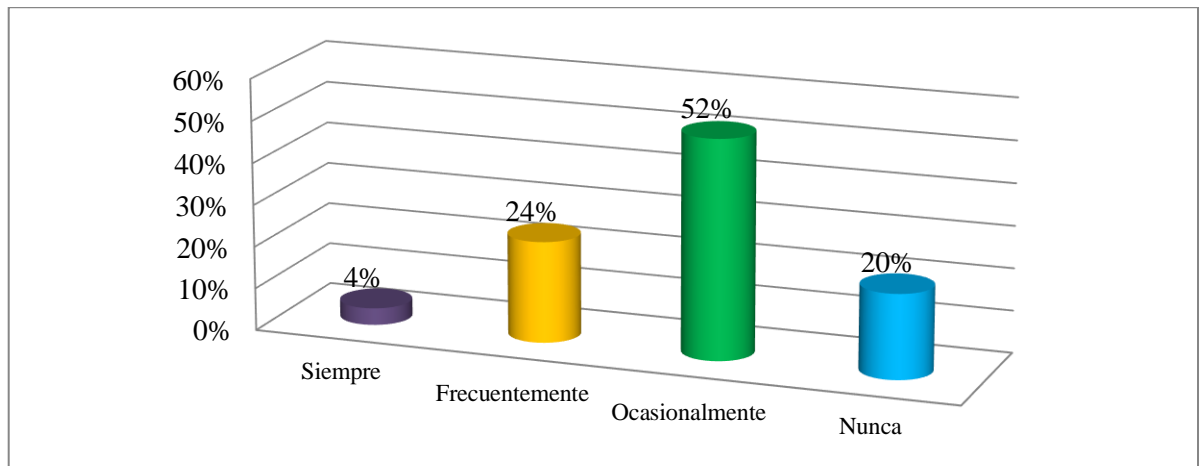


Figura 12: El personal se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia en las contrataciones y adquisiciones

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MPT

Sobre si considera que el personal que labora en el área operativa de logística se encuentra capacitado y cuenta con la experiencia necesaria en las contrataciones y adquisiciones, el 52% indica que ocasionalmente, el 24% manifiesta que frecuentemente, el 20% indica que nunca y el 4% responde que siempre.

De lo que se entiende que es necesario implementar la capacitación del personal que labora en el área operativa de logística a fin de mejorar las contrataciones y adquisiciones.