



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORA DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN EL PROYECTO ESPECIAL
JEQUETEPEQUE ZAÑA – 2018-2019**

**PRESENTADO POR
JUAN VIRGILIO REMON CHAMBERGO**

**ASESOR:
ANA MARÍA ANGELES LAZO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA**

LIMA, PERÚ

2019



**Reconocimiento - Compartir igual
CC BY-SA**

El autor permite a otros transformar (traducir, adaptar o compilar) esta obra incluso para propósitos comerciales, siempre que se reconozca la autoría y licencien las nuevas obras bajo idénticos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORA DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN EL PROYECTO ESPECIAL
JEQUETEPEQUE ZAÑA – 2018 – 2019”**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

JUAN VIRGILIO REMON CHAMBERGO

ASESORA:

DRA. ANA MARÍA ÁNGELES LAZO

LINEA DE INVESTIGACION:

GESTION PÚBLICA

**LIMA – PERÚ
2019**

DEDICATORIA

A la memoria de mis queridos padres Don José Mercedes Remón Maira y Doña Martina Chambergó García quienes con su amor, humildad y perseverancia, me dieron una formación sólida, lo cual es un soporte importante que me ha permitido desarrollarme positivamente en mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado por el buen camino y darme la fortaleza para superar las adversidades en el transcurrir de mi vida.

A mi esposa María Jesús, mis hijos María Lorena y Juan Junior y mi nieto Juan Diego, porque han sido el soporte importante quienes, con su comprensión, apoyo incondicional y su amor han motivado positivamente mi formación profesional.

A la Dra. Ana María Ángeles Lazo, asesora de tesis por su valioso apoyo en el asesoramiento para desarrollar con éxito el presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
1.1. Antecedentes de la investigación.....	1
1.1.1. En el ámbito nacional respecto al Control Interno, existen:.....	1
1.1.2. En el ámbito internacional, tenemos:	3
1.2. Bases Teóricas.....	5
1.2.1. Sistema de Control Interno	5
1.2.1.1. El Control Interno.....	5
1.2.1.2. Conceptos de control interno.....	6
1.2.1.3. Interpretación del concepto de control interno.....	11
1.2.1.4. Componentes del Control Interno	15
1.2.1.5. Implantación del Control Interno	18
1.2.2. Variable 2: Gestión Administrativa.....	21
1.2.2.1. Fundamentos	21
1.2.2.2. Expectativas:	23
1.2.2.3. Concepto de Administración.....	25
1.2.3. Fraude y Corrupción en las entidades públicas.....	34
1.2.3.1. La corrupción.....	35
1.2.3.2. La Auditoría como medio de lucha contra la corrupción	37
1.2.3.3. El Árbol del fraude en el sector gubernamental.....	41
1.2.4. El Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña	48
1.2.5. Junta de Usuarios del Sector Hidraulico Menor Jequetepeque-Clase A.....	50
1.2.5.1. Informacion historica de 20156047865 - Junta de Usuarios del Sector Hidraulico Menor Jequetepeque-Clase A.....	52
1.2.6. Marco Normativo	52

1.2.7.	Definición de Términos Básicos	54
CAPÍTULO II: PREGUNTA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		57
2.1.	PROPUESTAS DE VALOR	57
2.1.1.	Propuesta de Valor General	57
2.1.2.	Propuestas de Valor Específicas	57
2.2.	VARIABLES.....	58
2.2.1.	Variable Independiente.....	58
2.2.2.	Variable Dependiente	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		62
3.1.	Diseño metodológico.....	62
3.2.	Diseño muestral	62
3.2.1.	Población	62
3.2.2.	Muestra	63
3.2.3.	Técnica de Selección de la Muestra.....	64
3.3.	Estadística para procesar la Información.....	64
3.3.1.	Técnicas:.....	64
3.3.2.	Instrumentos de recolección de datos:	65
3.3.3.	Métodos y procedimientos para la recolección de datos	66
3.3.4.	Análisis estadístico de los datos.	66
3.3.5.	Escala: Nivel de confiabilidad	66
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		69
4.1.	Introducción	69
4.2.	Procedimientos aplicados.	69
4.2.1.	Normativa.....	71
4.3.	Resultados de las encuestas de la variable Control Interno del PEJEZA ..	77
4.4.	Resultados por Componente y sus factores de control de la variable Dependiente Gestión Administrativa	80
4.4.1.	Resultados de la Dimensión Planeamiento.....	81
4.4.2.	Resultados: Presupuesto	83
4.4.3.	Resultados: Organización	84
4.4.4.	Resultados: Sistemas de Información y Comunicaciones	87
4.4.5.	Resultados: Supervisión.....	89
4.5.	Propuesta.....	90
4.5.1.	Introducción	90

4.5.2.	Base Normativa	92
4.5.3.	Objetivos	93
4.5.3.1.	Objetivo General.....	93
4.5.3.2.	Objetivos Específicos.....	94
4.5.4.	Alcance.	94
4.5.5.	Conformación de los Equipos de Trabajo.....	94
4.5.6.	Funciones y Responsabilidades del Equipo de trabajo para la Implementación del S.C.I. – PEJEZA.....	95
4.5.7.	Beneficios de la Propuesta	97
4.5.8.	Manifiesto.....	97
4.5.9.	Drivers:	98
4.5.10.	Cronograma para la ejecución de actividades para la implementación del S.C.I - PEJEZA.	99
4.5.11.	Presupuesto requerido para la implementación del sistema de control interno en el PEJEZA.....	100
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		101
CONCLUSIONES.....		105
RECOMENDACIONES.....		109
ANEXOS.....		119
ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL PROYECTO ESPECIAL JEQUETEPEQUE - ZAÑA		119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades Organizacionales.....	27
Tabla 2: Eficacia Vs. Eficiencia Vs. Efectividad.....	32
Tabla 3: Información histórica del Registro RUC de la Junta de Usuario del Distrito de Riego Regulado Jequetepeque.....	52
Tabla 4: Normas internas del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña, consideradas en la investigación.....	54
Tabla 5: Operacionalización de variables.....	60
Tabla 6: Aplicación de Instrumentos de acuerdo a la muestra considerada	65
Tabla 7: Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....	66
Tabla 8: Estadísticas de fiabilidad	67
Tabla 9: Estadísticas de elemento de resumen	67
Tabla 10: Concordancia Normativa Interna de PEJEZA.....	72
Tabla 11: escala con asignación de la calificación y su puntaje correspondiente	75
Tabla 12: calificación general del Diagnóstico del Sistema de Control Interno se ha considerado las siguientes ponderaciones	75
Tabla 13: Modelo de maduración del Sistema de Control Interno	76
Tabla 14: Resultado del cuestionario para el diagnóstico del sistema de control interno del proyecto especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA).....	78
Tabla 15: Rango de implementación (Calificación) del Diagnóstico de la Estructura del Control Interno	79
Tabla 16: Síntesis de los resultados del Diagnóstico Aplicado.....	79
Tabla 17: calificación general alcanzada a nivel de componente.....	80
Tabla 18: Resultados Dimensión Planeamiento.....	81
Tabla 19: Resultados Componente: Presupuesto.....	83
Tabla 20: Resultados Componente: Organización	84
Tabla 21: Resultados Componente: Sistemas de Información y Comunicaciones	87
Tabla 22: Resultados Componente Supervisión	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del Control Interno	18
Figura 2: Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno	19
Figura 3: Elementos fundamentales de la Administración.....	26
Figura 4: Insumos Vs Procesos VS Resultados.....	33
Figura 5: Árbol del Fraude	48
Figura 6: Estructura Orgánica del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña al 2018.....	50
Figura 7: Drivers de la propuesta de valor	98

RESUMEN

La trascendencia de la presente investigación radica en el poder establecer un diagnóstico respecto al Sistema de Control Interno en el Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA) la cual es una entidad gubernamental. Los controles internos fomentan la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y el cumplimiento de las normas legales vigentes. En cuanto al desarrollo de la tesis, trata sobre una problemática de mucho interés que permitirá determinar el nivel de implementación y adecuaciones necesarias de la estructura y componentes bajo el marco de las Normas de Control Interno en el ámbito de la entidad señalada. En la investigación, se estableció como objetivo, el determinar las características de los lineamientos técnicos administrativos que debe poseer una propuesta de mejora del Control Interno del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña para que responda a sus expectativas institucionales. Al respecto, el resultado demuestra un nivel de “deficiente” en el actual Sistema de Control Interno del PEJEZA, evidenciando serios problemas en algunos de los componentes del S.C.I., lo que implica la necesidad de una propuesta que implemente el Sistema de Control Interno de acuerdo a los últimos cambios generados. Al concluir la investigación, se determinó que la aplicación de la metodología de la investigación científica fue idónea para el caso estudiado, hallándose resultados muy precisos que explican el comportamiento actual de los agentes involucrados y las deficiencias halladas en el Sistema de Control Interno del PEJEZA, lo que sirvió a su vez, para construir la propuesta de valor con la que, a consideración de los responsables, se intentaría revertir la situación actual, mejorando ostensiblemente el actual S.C.I. De esta forma, desde el planteamiento del problema, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórico conceptual, como también en cuanto a los objetivos, propuesta de valor y todos los otros aspectos vinculados al estudio, sirvieron, no sólo para expresar la dimensión de la realidad actual del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, sino brindar un aporte muy concreto para el bien de dicha entidad.

Palabras Clave: Control Interno, Sistema, auditoría, Contraloría, jefatura, fraude, corrupción.

ABSTRACT

The importance of this research lies in being able to establish a diagnosis regarding the Internal Control System in the Special Project Jequetepeque - Zaña (PEJEZA) which is a government entity. Internal controls promote efficiency, effectiveness and economy of resources, reduce the risk of loss of value of assets and compliance with legal regulations in force. As for the development of the thesis, it deals with an issue of great interest that will determine the level of implementation and necessary adjustments of the structure and components under the framework of the Internal Control Standards in the scope of the entity indicated. In the investigation, it was established as objective, to determine the characteristics of the administrative technical guidelines that must have a proposal of improvement of the Internal Control of the Special Project Jequetepeque - Zaña so that it responds to its institutional expectations. In this respect, the result shows a "deficient" level in the current Internal Control System of PEJEZA, evidencing serious problems in some of the components of the S.C.I., which implies the need for a proposal that implements the Internal Control System according to the latest changes generated.

At the conclusion of the investigation, it was determined that the application of the methodology of the scientific investigation was suitable for the case studied, finding very precise results that explain the current behavior of the agents involved and the deficiencies found in the Internal Control System of PEJEZA, which in turn served to build the value proposal with which, to the consideration of those responsible, would try to reverse the current situation, ostensibly improving the current S.C.I. In this way, from the point of view of the problem, the management of the information for the development of the theoretical conceptual part, as well as the objectives, hypotheses and all other aspects related to the study, siriveron, not only to express the dimension of the current reality of the Special Project Jequetepeque - Zaña, but also to provide a very concrete contribution for the good of this entity.

Keywords: Internal Control, System, Audit, Comptroller, Chief, Fraud, Corruption.

INTRODUCCIÓN

El Proyecto Especial Jequetepeque-Zaña (PEJEZA) es un Proyecto Desconcentrado del Ministerio de Agricultura (MINAGRI), que asume la responsabilidad de gestionar y optimizar el uso del recurso hídrico, promoviendo el desarrollo agrícola de los valles Jequetepeque y Zaña pertenecientes a la Región Cajamarca, incentivando así la siembra alternativa a través de la inversión privada, incidiendo directamente en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de dichas cuencas hidrográficas.

Históricamente, fue a través de la promulgación del D.S. N° 420-77-AG del 26 de Octubre de 1977, que se creó la Dirección Ejecutiva del Proyecto, partiendo del objetivo principal de realizar estudios y ejecutar las obras de ingeniería que permitan el almacenamiento y regulación de las aguas del Río Jequetepeque y la derivación de los ríos Namora y Cajamarca, con el propósito de mejorar e incrementar el área agrícola en los valles de Jequetepeque y Zaña, así como emprender la construcción de centrales hidroeléctricas que aumenten las disponibilidades energéticas en el área de influencia, considerando que estamos en una zona geográfica en la que se aprecia una gran dinámica de crecimiento.

Lamentablemente, a raíz de malas prácticas en la gestión gerencial de dicha entidad se han presentado, en los últimos años, una diversidad de irregularidades que han sido denunciadas, tanto por los medios de comunicación como por la propia Contraloría General de la República. Tal es así, que desde mediados del 2016 la oficina de Control Interno estuvo prácticamente desactivada. Su actual director ejecutivo, Ing. Marco Antonio Palomino Barba, señaló al respecto que

cuando llegaron al Proyecto, tuvieron la orden del Ministerio de Agricultura de dar todo el apoyo para activar la oficina de Control Interno y realizar una programación de actividades "(...) el 14 de julio autorizaron que realizaran los trabajos de control. Ya los iniciaron, tenemos en estos momentos a OCI del MINAGRI, de Lima, que ha venido a realizar inspecciones, trabajos de control, etc." (Undiario, 2017).

En noviembre del 2017 el Ministerio Público asumió la investigación de la denuncia de actos de corrupción en el Proyecto Especial Jequetepeque-Zaña, estando sindicada su exdirectora Eufrosina Santa María y otros altos funcionarios en la comisión de dichos delitos (Industria, 2017). Estas presuntas irregularidades van desde el uso de vehículos, la contratación de personal y el aprovechamiento del cargo para el manejo inadecuado de recursos, entre otros.

De mantenerse la situación descrita la situación de PEJEZA no podrá alcanzar una gestión óptima y eficaz acorde con sus objetivos, afectando su producción, desaprovechando las fortalezas y oportunidades que posee, incumpliendo de esta forma sus metas, objetivos, misión y visión institucional. Asimismo, no tendrá un adecuado marco de referencia que le permita desarrollar adecuadamente el procedimiento de toma de decisiones para la efectividad institucional. Ello incidirá directamente sobre su eficiencia no permitiendo la existencia de un ambiente de mejora continua, innovación y creatividad institucional.

En dicho contexto y en concordancia con los objetivos de mejorar la gestión de *eficiencia*, transparencia y mejores prácticas en el Proyecto Especial Jequetepeque-Zaña (PEJEZA) se hace imprescindible promover e impulsar la implementación de un adecuado sistema y estructura de control interno, el mismo

que no sólo constituye una obligación legal de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, sino esencialmente resulta un necesario complemento prioritario para la buena marcha de sus propósitos misionales y operativos, siendo ello concordante con lo reconocido por la doctrina y experiencia internacionales plasmados en el Informe COSO, que define al Control Interno como “el proceso integral y continuo efectuado por la dirección, gerencia y personal de la entidad para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos siguientes (Vesco, 2018):

- Eficiencia, eficacia, transparencia, economía y calidad de los servicios y operaciones
- Cautela y salvaguarda de los recursos y bienes.
- Conformidad de normas y regulaciones aplicables.
- Confiabilidad y oportunidad de la información financiera y de gestión.
- Práctica de valores institucionales y rendición de cuentas.

En base a la recopilación, estudio y análisis de la información disponible sobre el sistema y mecanismo de control *interno* en operación dentro del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña, se podrá elaborar un diagnóstico de su situación actual, lo que constituye el paso inicial, conforme a la normativa emitida por la Contraloría General de la República, para conocer la situación real de su desarrollo y establecer así una propuesta de control interno que responda a sus expectativas institucionales.

En ese contexto, para los propósitos de la presente investigación, se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre el control interno y la gestión

administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019?

Los problemas específicos fueron:

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre el ambiente de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la evaluación de riesgos y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre las actividades de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019?

Problema específico 4

¿Qué relación existe entre la información y comunicación y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019?

Problema específico 5

¿Qué relación existe entre la supervisión y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019?

Objetivo Principal:

Como objetivo relacionado al problema planteado se planteó el de “Identificar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Como objetivos de la investigación propiamente dicha, se construyeron los siguientes:

Objetivo específico 1

Identificar la relación entre el ambiente de control y la gestión administrativa s de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Objetivo específico 2

Identificar la relación entre la evaluación de riesgos y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Objetivo específico 3

Identificar la relación entre las actividades de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Objetivo específico 4

Identificar la relación entre la información y comunicación y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Objetivo específico 5

Identificar la relación entre la supervisión y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

En esa línea, la presente investigación se justifica, porque permitió desarrollar y evaluar procedimientos y estrategias a través de las cuales se pudo establecer una diagnosis respecto a la problemática de la identificación de los factores que limitan el adecuado Control Interno del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña a fin de establecer una propuesta de solución orientada a que se revierta dicha situación. Asimismo, se justifica porque se ha podido construir una estructura epistemológica de conceptos, teorías y métodos de carácter científico que han servido para demostrar la importancia del Control Interno en las entidades públicas.

De esta forma, se ha buscado responder a una situación problemática que incide decididamente en la forma y en los procedimientos de control interno de una entidad pública lo que se refleja en una serie de situaciones irregulares que requieren ser estudiadas a fin de determinar la magnitud del problema, la identificación exacta de los hechos y la adjudicación de responsabilidades a que hubiere lugar. En consecuencia, la propuesta alcanzada en base a los resultados hallados ha de enriquecer decididamente las fuentes de información necesarias

para rediseñar el actual Sistema de Control Interno del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, en línea con los componentes y subsistemas de control establecidos, identificando, analizando y concluyendo, de acuerdo con los objetivos trazados en la presente investigación. La factibilidad del estudio se pudo lograr, gracias a los recursos humanos, financieros y materiales utilizados en su desarrollo. Asimismo, se contó con la colaboración desinteresada de parte de los funcionarios del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, lo que optimizó el recojo de la información a través de la aplicación de los instrumentos utilizados para tal propósito.

Los limitantes se centraron específicamente en la disponibilidad que tuvieron los funcionarios y personal de la entidad objeto de estudio para absolver las preguntas, tanto del cuestionario de encuesta como de la guía de entrevista semiestructurada, utilizada, debido a la sobrecarga laboral a la que están sometidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. En el ámbito nacional respecto al Control Interno, existen:

Salazar C., (2014) en su tesis titulada: “El control interno: herramienta indispensable para el fortalecimiento de las capacidades de la gerencia pública de hoy”, de la Pontificia Universidad Católica del Perú; Se describe un nuevo sistema de control que se divide en cuatro tipos diferentes: 1. Control de la regularidad administrativa y contable, designado para monitorear, a través del monitoreo continuo, el grado de cumplimiento de las escrituras y regulaciones; 2. El Control de Gestión verifica las acciones correctivas implementadas por las estructuras operativas individuales y 3. El Control de Gestión, se refiere a una evaluación dirigida a juzgar el desempeño gerencial en relación con la medición de los objetivos alcanzados y la competencia y capacidad organizativa de los gerentes en relación con la acción de gestión realizada y el uso y desarrollo de recursos humanos profesionales. y técnico-organizacional disponible. El investigador concluye, entre otros importantes puntos que, la Contraloría General de la República, como órgano técnico competente en materia de control gubernamental, ha establecido que sobre la base de una gestión de riesgos las entidades deben implementar los controles internos que sean necesarios para la consecución de los objetivos, metas y misión institucional, lo cual además favorece el cumplimiento de objetivos gerenciales relacionados con el buen manejo de los recursos públicos,

destacándose entre ellos la transparencia, la organización interna, la rendición de cuentas y el control posterior.

Aquipucho L., (2012) en su Tesis titulada: “Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso Callao, periodo: 2010-2012”, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. EN su investigación, el autor analiza el principio fundamental del nuevo sistema de control interno, fundado en la separación entre las estructuras encargadas de controlar la regularidad administrativa y contable, por un lado, y por el otro, el control de gestión, el control estratégico y la evaluación de la gestión. Al respecto, el autor discute respecto a que, el control de gestión, a diferencia de otras formas de control interno, debe estar completamente regulado en sus principios, así como en los métodos de aplicación aunado al contenido del informe de toda la actividad. Por lo tanto, se debe prestar especial atención tanto al contenido del informe de revisión y programático, como al contenido del evaluación y control estratégico. En ese sentido, halló en su objeto de estudio, que todo el sistema municipal evaluado carecía de herramientas de monitoreo y garantías efectivas para el desempeño de las funciones. De esta manera, en su propuesta, se permitió crear un circuito de responsabilidad que debería tener éxito en vincular el control de sus entes responsables, con mecanismos funcionales de autocontrol de la legitimidad, el mérito y los resultados de la acción administrativa, también en función de posibles medidas de autocorrección. En sus conclusiones, resalta, entre otros aspectos que: Se debe concientizar a los funcionarios o servidores responsables de realizar la planificación una adecuada oportuna

programación del Plan Anual incidiendo en la aplicación de medidas de Controles Internos que permitan ejecutar los gastos de forma eficiente maximizando los recursos del estado mediante una buena programación.

Effio G. (2012), en su Tesis de Maestría titulada: Propuesta de un modelo de control interno como medio eficaz para la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Monsefú durante el periodo 2012: La Municipalidad Distrital de Monsefú en cuanto al nivel de evaluación de las normas de control interno y a los niveles de cumplimiento de los componentes de control interno el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: El nivel de evaluación de las normas de control interno, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la MDM, en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.10% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.

1.1.2. En el ámbito internacional, tenemos:

Díaz P. & León (2008) en su tesis titulada: “Propuesta de Mejoramiento al Sistema de Control Interno de D C Arte Corporación”, de la Universidad de la Salle Facultad de Contaduría Pública, Bogotá – 2008. El autor aporta un programa de control de gestión destinado a mejorar la funcionalidad de la Administración de la empresa a través de la participación de sujetos internos, controladores externos, pero también del cuerpo de dirección

ejecutiva que deben verificar la eficiencia, efectividad, economía y equidad de acuerdo con los significados atribuidos a estos términos por las ciencias empresariales. Sin embargo, los elementos esenciales de cualquier tipo de control, es decir, el objeto, el parámetro y la medición permanecen en la nueva estructura. Concluye señalando, que el objeto de control interno está representado por el conjunto de actividades realizadas y distingue entre verificaciones de escrituras y controles de gestión. En ese sentido, los parámetros de control interno son los criterios de eficiencia, efectividad y rentabilidad, así como la tarifa de cumplimiento normativo que permite medir los resultados de la actividad administrativa en términos de funcionalidad organizacional. Además, el control sobre los hechos verifica la legitimidad de los mismos. Asimismo, en la evaluación del sistema de control interno, se evidenció que la compañía tiene un adecuado manejo administrativo, sin embargo, es necesario realizar ajustes a los procedimientos específicos en las áreas evaluadas que le permiten controlar de manera más eficiente sus operaciones, ya que la ausencia de los controles propuestos representa riesgos de relevancia para la compañía que deben ser minimizados.

Castillo (2011), en su Tesis titulada: “Examen del Sistema de Control Interno de las empresas Agroindustriales Azucareras del Estado Lara de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto - Venezuela 2001”; concluye que: Finalmente el proceso administrativo conformado por las funciones de planificación, organización, dirección y control presenta serias debilidades en las Centrales Azucareros Río Turbio y Carora, es decir, no se encuentra operando de manera correcta lo cual imposibilita

que el Sistema de Control Interno pueda implantarse y mantenerse debidamente, por tanto el control interno no es eficiente para cumplir el propósito fundamental el cual es preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo de allí que se puede afirmar que la Central Río Turbio presenta deficiencias en su Sistema de Control Interno; a diferencia de la administración de la Central La Pastora que presenta resultados más favorables que permiten calificar sus gestión como eficaz y eficiente.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Sistema de Control Interno

1.2.1.1. El Control Interno

El control interno no era antes de 1991, un principio administrativo básico y fundamental de la administración pública en el Perú. Para 1991, de acuerdo al INEI (2000), en el país, doce millones de peruanos carecían del servicio de agua potable, dieciséis millones de alcantarillado, cincuenta mil niños morían al año por enfermedades relacionadas con la mala calidad del agua, el 80 por ciento de las personas más pobres no tenían acceso a la salud básica y más de dos millones de adultos aún no sabían leer ni escribir. Esto era una muestra evidente de la ineficiencia del Estado.

Con una raíz claramente definida en la pérdida de la eficacia y la eficiencia de sus organizaciones administrativas. Es difícil determinar cuánto pudo haber costado para el conjunto de la administración

pública, en términos de eficacia y eficiencia, este lamentable estado de cosas.

Un costo no despreciable de los anteriores sistemas de control previo, era su potencial incidencia en la promoción de comportamientos corruptos. Pero quizás, el precio más alto resultaba de no haber permitido que cada gerente o gobernante público de cada entidad u organismo tomará conciencia e interiorizara su verdadera responsabilidad en el diseño y desarrollo de adecuados sistemas de control institucional y concomitante, en el diseño de sistemas y métodos idóneos para el manejo de los fondos y bienes públicos con el fin de cumplir las funciones asignadas.

Es claro, que se puede hacer planeación, se puede crear una estructura de organización que en forma eficiente facilite el logro de objetivos y los colaboradores puedan ser dirigidos y motivados. No hay seguridad de que las actividades vayan conforme a lo planeado y que las metas buscadas por los administradores se estén alcanzando.

Por tanto, el control interno es importante porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración, debe verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y cuando hay desviaciones, tomar las medidas necesarias para corregirlas.

1.2.1.2. Conceptos de control interno.

Normalmente los conceptos nos dan ideas precisas de lo que significan las palabras a que se refieren, en este caso el control

interno no es ajeno a ello, en la mayoría de casos adquiere un significado distinto y crea confusión en su interpretación e implementación.

La comunidad de los negocios y los contadores públicos a través de sus agremiaciones profesionales como la Asociación Americana de Contadores, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, el Instituto de Ejecutivos de Finanzas, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Contadores Generales, han conceptualizado sobre control interno, para identificar a los responsables por diseñarlo, implementarlo, mantenerlo, fortalecerlo, y a los responsables de evaluarlo de manera independiente.

El concepto de Control Interno proporcionado por la Contraloría general de la República se expresa en los siguientes términos:

“El Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos” (Contraloría General de la República, 2014).

Recogemos a continuación otros conceptos, todos ellos de igual validez, que nos describen la necesidad del control interno en los sectores público-privado y solidario.

Lopes M. (1996, p. 562), para quien "controlar, en tema de Administración Pública, es la facultad de vigilancia, orientación y corrección que un poder, órgano u autoridad ejerce sobre la conducta funcional de otro".

Tucker (1996, p. 17) define al control como "la facultad de vigilancia, orientación y corrección que un poder, órgano o autoridad ejerce sobre los actos practicados por otro, para verificarles la legalidad y el mérito y asegurar la consecución de los intereses colectivos".

La concepción de control es apuntada por los estudiosos de la Administración Pública como diversa en los países latinos y anglosajones. En el primer caso, es sinónimo de "verificación o examen", según se puede constatar de los conceptos ora mencionados; en el segundo, de "guía, impulso correctivo", demostrando la idea de proactividad en la práctica anglosajona, pues se preocupa más en prevenir errores que apenas juzgar o condenar después de su cometido.

El control interno representa una forma de intervención en la realidad, por individuos o grupos, a fin de ajustar y garantizar sus intereses y los de la organización. Se produce en diferentes niveles, haciendo una constante como consecuencia de sus diversas formas y utilidades en la gestión organizacional.

La principal preocupación de la administración estratégica actual, según Vega De la Cruz, León, & Nieves (2017), está en el intento de proyectar la organización en situaciones futuras deseadas, o sea la misma debe dedicarse al proceso de investigación de las configuraciones actuales y futuras del ambiente en que las organizaciones están insertadas . De esta forma, a partir de estas observaciones y paralelamente a éstas, pueden ser planificadas sus

acciones y organizados sus recursos para interferir en tales situaciones de manera estructurada e intuitiva, esto es estructurada debido a que se da de modo sistemático y organizado, planes de acción, normas de procedimientos apropiados y propósitos definidos, e intuitiva por el hecho de exigir de la postura del administrador habilidades de respuestas rápidas y adecuadas a cuestiones difíciles ya veces imposible de prever, que se colocan delante de él.

El control es un atributo que permite a la organización el alcance de sus objetivos, al viabilizar, por ejemplo, el cumplimiento de los patrones de conducta de las actividades. Además, ayuda a promover ajustes cuando hay desvíos organizacionales. A través de él, las organizaciones procuran garantizar que las actividades planificadas se operen de forma efectiva. En esta perspectiva, el control apunta al alcance general de las finalidades organizacionales, o, como describe Mejía (2005, p. 47), teniendo como objetivo "mantener la organización en una condición en que pueda funcionar adecuadamente".

En consecuencia, se puede entender el control como un proceso de "dirección e integración de los esfuerzos necesarios para alcanzar un fin" (Mejía, 2005, p. 19), compuesto por mecanismos de "feedback" que actúan para garantizar el desempeño y optimizar el flujo de los resultados.

En el campo estricto de la administración pública, los teóricos ligan la función de control con la planificación gubernamental, de forma que serviría como un instrumento de medición de la buena conducción de

los objetivos delimitados (Silva, 2012). Se constata que esta última es la dirección para la cual se encamina la moderna noción de control, y para la cual están siendo dirigidas las actividades de los órganos que lo ejercen (Serrano, Señalín, Vega, & Herrera 2018).

En un reciente estudio, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) entiende la expresión "control" como [...] el conjunto de mecanismos que permiten normalmente asegurar la eficacia y la eficiencia de las actividades, la fiabilidad de la información producida y cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. [...] Los controles internos son los métodos, las reglas y las modalidades de organización de la gestión que permiten a los dirigentes asegurar la legalidad, la eficiencia, la relación costo-efectividad y la regularidad de la acción conducida.

Se percibe, que el control en la Administración Pública comienza a ganar otros aires, yendo más allá del mero control burocrático, promoviendo un verdadero control gerencial. En el primero, el control se limita a la forma del proceso, o sea, si hubo, licitación para la construcción de una escuela. En el segundo caso, la Administración Pública trata al ciudadano como cliente, verificando si los procesos alcanzan los resultados deseados (si está habiendo matrículas, si los alumnos están realmente aprendiendo) (Bloch, 2006). De ahí que se pueda extraer también el concepto de calidad en el gasto público, que será, de forma breve, delineado posteriormente (Terry, 1996). Como se puede observar, el control moderno involucra la cuestión de

evaluación de los aspectos formales, pero también, y principalmente, de la eficiencia de los actos administrativos.

1.2.1.3. Interpretación del concepto de control interno

De acuerdo a Plascencia (2010), por su amplitud, el concepto de Control Interno, para ser comprendido correctamente, debe ser examinado en cuanto a su real significado. Se realizará el análisis observando los varios factores que componen el concepto:

- a) **Políticas** - comprenden el conjunto de declaraciones de carácter administrativo respecto de las intenciones de la organización en relación a un determinado tema. Pueden ser conceptuadas como "guías de raciocinio" planeadas para la toma de decisiones en niveles inferiores, decisiones éstas aplicables a situaciones repetitivas, con el fin de canalizar las decisiones hacia los objetivos establecidos. Es posible la identificación de dos niveles distintos de preocupación en términos del establecimiento de políticas: políticas globales, que afectan todo el comportamiento de la organización (políticas estratégicas); las políticas operativas, que tienen una menor franja de influencia y que a menudo aparecen como verdaderas "reglas de trabajo".

- b) **Objetivos** – De acuerdo a Plascencia (2010), deben entenderse como sus planes y declaraciones estratégicas en el amplio sentido. El establecimiento de objetivos precede siempre a la elección de las metas y selección, diseño, implementación y

mantenimiento de los sistemas que tienen como finalidad la seguridad en la consecución de los objetivos.

- c) **Metas** - son blancos específicos, cuantificados, dentro de sistemas específicos y pueden también ser denominados como metas operacionales, estándares operacionales, nivel de desempeño o resultados esperados. Deben ser identificadas en cada sistema, claramente definidas, mensurables, con adecuado grado de realismo y consistentes con los objetivos estratégicos. Los riesgos de su no realización deben ser explícitamente reconocidos.

- d) **Plan de organización** – De acuerdo a Mejía (2005), es el modo en que se organiza un sistema. La estructura organizacional necesita corresponder a una división de trabajo, adecuada y balanceada, de forma que se establezcan las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diversos niveles, por las parcelas de trabajo exigidas para la consecución de los objetivos de la empresa, y de manera que se definan claramente, las responsabilidades y autoridades de los diversos niveles. Representa, en otras palabras, la definición de quien hace lo que, y quién tiene autoridad sobre quién en la empresa.

- e) **Métodos y medidas** - establecen los caminos y los medios de comparación y juicio para llegar a un determinado fin, aunque no hayan sido preestablecidos formalmente (normas, sistemas, manuales de servicio, rutinas, etc.). La empresa, como un todo, puede ser caracterizada como la conjunción de varios

subsistemas. Cada uno de los subsistemas, a su vez, se compone de una cadena de procedimientos destinados a generar y registrar informaciones finales. La planificación de un sistema, además de resultar en un sistema eficiente, práctico, económico y útil, debe tener en cuenta la definición de procedimientos específicamente destinados a promover el control sobre las operaciones y las actividades preferentemente formalizadas a través de manuales (CGR, 2017a).

- f) **Protección del patrimonio** - comprende la forma en que se salvaguardan y defienden los bienes y derechos de la empresa (custodia, control y contabilización de bienes, alzas, normas, etc.).

- g) **Exactitud y fiabilidad de los datos contables** - corresponden a la adecuada precisión y observancia de los elementos dispuestos en la contabilidad. La clasificación de los datos dentro de una estructura formal de cuentas, seguida de la existencia de un plan de cuentas que facilite su registro, preparación y contabilización de un manual descriptivo del uso de las cuentas en relación con la definición de procedimientos que permitan el análisis, la conciliación y la solución oportuna de cualquier divergencia, son elementos significativos para la expresión de la fiel escritura contable (Plan General de Cuentas, reglas de contabilidad, manuales de servicios, conciliación contable de los diversos sistemas con la contabilidad, retiros de las cuentas no escrituradas electrónicamente, etc.) (Portal, 2016)

h) **Eficiencia operacional** – De acuerdo a Serrano et al. (2018), comprende la acción o fuerza a ser puesta en práctica en las transacciones realizadas por la empresa. La definición de un adecuado plan de organización, junto con los métodos y procedimientos bien definidos, así como la observación de normas saludables en el cumplimiento de los deberes y funciones con la existencia de personal cualificado, entrenado para desarrollar sus actividades y adecuadamente supervisado por sus responsables, tienden a implementar la deseada eficiencia en las operaciones. Finalmente, se considerarán en el análisis dos componentes, que, aunque no aparezcan claramente en el concepto de Control Interno, están presentes en todos los factores arriba descritos:

i) **Interdependencia** - por la descripción de los factores de control anteriormente dispuestos, fácil es comprender que todos los ítems se inter-influencian de forma acentuada. Estos elementos, por la importancia intrínseca de cada uno, son tan esenciales para un control interno adecuado, que una grave deficiencia de cualquiera de ellos comprometería el funcionamiento eficiente de todo el sistema (Quinaluisa, Ponce, Ortega, & Pérez, 2004). Las políticas operativas son fundamentales para la planificación y operación de los sistemas, y éstos, a su vez, fluyen según el "arreglo organizacional" definido. Así pues, si los procedimientos que componen un sistema se establecieron de acuerdo con una determinada política, la ejecución de estos procedimientos corresponde, por sí sola, al cumplimiento de la política establecida.

Por otro lado, es evidente la extrema dificultad de tener sistemas eficientes en los que no existen políticas adecuadas, o en situaciones organizacionales confusas y viceversa (Plascencia, 2010).

j) **Personal** - es necesario recordar que estos planes de políticas, sistemas y organización son "herramientas" utilizadas por las personas. Dentro de una visión sistémica de la empresa, fácil es comprender que, incluso con sistemas, políticas, etc. adecuadamente planificados, la eficiencia administrativa se verá comprometida si la empresa no dispone de un cuadro de personal adecuadamente dimensionado, capaz, eficiente y motivado. Con base en los factores arriba expuestos, se puede definir CONTROL INTERNO como el conjunto de políticas estratégicas y operacionales, procedimientos y definiciones de estructura organizacional, operado por personas capacitadas, y que buscan salvaguardar los activos de la empresa, asegurar la fidedignidad de la información contable y gerenciales y estimular la eficiencia operativa.

1.2.1.4. Componentes del Control Interno

a) Ambiente de Control

De acuerdo a Grossberg (2016), el ambiente de control se define como el entorno organizacional que es conducente a la práctica de comportamientos donde se exaltan valores, principios y reglas

acordes para el ejercicio de un control interno adecuado y una gestión transparente.

b) La Evaluación de Riesgos

Según Dorta (2018), la evaluación de riesgos constituye, en cierta medida, el núcleo neurálgico sobre el que giran el resto de los componentes del sistema de control interno. Por tanto, se trata de un aspecto donde se identifican, precisan, analizan y gestionen, todos aquellos factores o eventos que puedan afectar los objetivos y procesos que se den a nivel de la organización. En este caso, por ejemplo, las malas prácticas de determinados funcionarios, debilitan el control interno y lesionan la marcha de la institución por quedar ésta, expuesta a una serie de estragos que van desde lo económico, productivo y organizacional (Chorafas, 2001a).

c) Actividades de Control Gerencial

Constituyen, de acuerdo a (Quinaluisa et al., 2004), el conjunto de políticas y procedimientos de control que ejerce y distribuye los altos niveles jerárquicos de la organización (gerencia, dirección, altos ejecutivos), “en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad” (Arwinge, 2017, p. 12).

d) Actividades de Prevención y Monitoreo

Están representadas por el conjunto de acciones relacionadas al desarrollo de las funciones asignadas, ello, con el objetivo de proteger

y garantizar, su idoneidad y escrupulosa calidad para alcanzar los objetivos del control interno establecido (Graham, 2013).

e) Los Sistemas de Información y Comunicación

Constituyen, como precisa Harrer (2008), las redes a través de las cuales fluye la información a las distintas áreas que conforman la organización. Dentro de ese flujo se realizan una serie de procesos que involucran registros, transferencias de datos, integración de información y comunicación. Todo este proceso exige, bases de datos y soluciones informáticas modernas, conformando de esta manera, todo un sistema coherente de información, la cual tiene que caracterizarse por su confiabilidad, eficiencia y transparencia al momento de ser requeridas por el área de control interno.

f) Seguimiento de Resultados

De acuerdo a Pfister (2009), el seguimiento de resultados es la etapa en la que se evalúan y determinan la efectividad respecto a los logros alcanzados con la implantación de las medidas de control interno. Ello incluye todo el conjunto de recomendaciones establecidas por la legislación especializada, en nuestro caso, proporcionada por la Contraloría General de la República.

g) Compromisos de Mejoramientos

El control interno es una actividad que involucra a todos los estamentos de la organización y sus diferentes áreas. Por lo tanto, tanto el personal de la institución debe desarrollar acciones tendientes

a optimizar la eficiencia y la calidad de su actividad, sometiéndose a constantes autoevaluaciones orientadas a detectar e informar respecto a “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” (Pfister, 2009, p. 118).

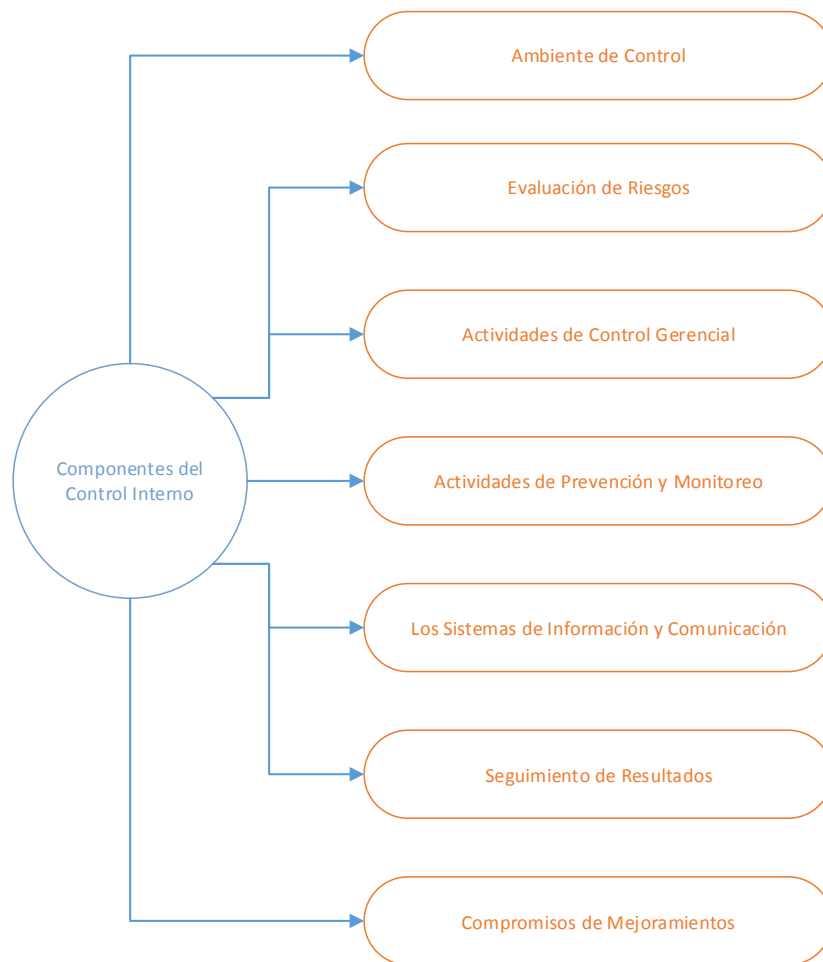


Figura 1: Componentes del Control Interno

Fuente: Pfister (2009)

1.2.1.5. Implantación del Control Interno

Una vez que se ha instituido una oficina de control interno en la organización, “es importante que el Titular y todos los funcionarios que conforman la Alta Dirección de la entidad se comprometan formalmente en la implementación del SCI, así como velar por su eficaz funcionamiento, para lo cual suscriben un acta de compromiso a fin de que el proceso de implementación del SCI” (CGR, 2017b), tal como puede verse en el Modelo de implementación del Sistema de Control Interno establecido por la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD y que puede verse en la ilustración N° 4.

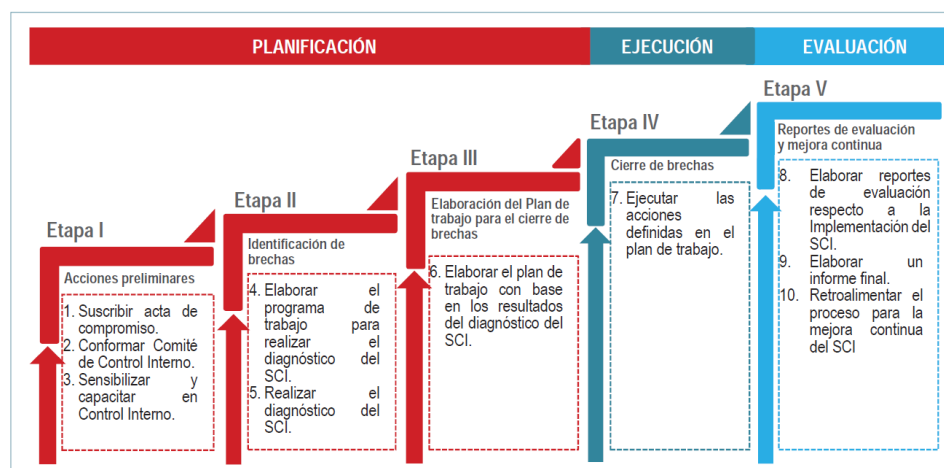


Figura 2: Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

El éxito en la implantación del control interno va a depender de la forma en que se conducen, sin olvidar el hecho de que son personas que actuarán en la ejecución de los controles.

A nadie le gusta ser controlado, pero en el servicio público hay una especial dificultad. Dado que el servicio público tiene particularidades propias que no se encuentran en la iniciativa privada, lo que dificulta el dispositivo de control. Chorafas (2001)

relaciona algunas de estas peculiaridades en el servicio público que dificultan la implantación de dispositivos de control y cambios comportamentales:

- Dificultad para medir resultados, por la falta de parámetros externos;
- No hay riesgos de discontinuidad, porque la organización pública es esencial y no está sujeta a la quiebra;
- Relativa a la estabilidad funcional de los agentes, que sólo pierden el empleo en situaciones especiales;
- Gran rotatividad de las funciones de la alta administración (agentes políticos) debido a la vinculación político-partidaria, que puede cambiar cada cuatro años;
- No hay riesgos financieros o patrimoniales para los administradores, porque la inversión viene del pueblo.

Ante el expuesto, corresponde al administrador como responsable por la implantación del control interno superar tales dificultades para que el mismo sea implantado de forma correcta y traiga beneficios para la institución.

El aumento de los gastos con nuevos cargos ha sido una de las justificaciones de muchos funcionarios responsables de entidades del Estado para no retrasar su sistema de control interno. Pero hay posibilidad de que este sistema sea creado aprovechando el cuadro

de funcionarios ya existente, sin la necesidad de aumentos de gastos con la creación de cargos y admisión de personal (Pfister, 2009).

En caso de que sea necesario crear nuevos cargos, los gestores deben evaluar las ventajas con la reducción de costos cuando se tiene un sistema de control interno implantado y funcionando adecuadamente, sin hablar de la seguridad de saber que está utilizando los recursos de la población de forma correcta. Otra dificultad encontrada es el miedo que muchos funcionarios tienen que ser controlados por el propio sistema por ellos creado, cuando en realidad el control va a ser de gran ayuda para el administrador, que podrá usufructuar los beneficios del control interno y tener una gestión equilibrada y transparente.

1.2.2. Variable 2: Gestión Administrativa

1.2.2.1. Fundamentos

La normatividad existente en el campo del control es amplia y variada. Va desde la propia Constitución Política del Perú, que deja a cargo esta actividad a un órgano especializado, cual es la Contraloría General de la República (Art. 82 Constitución de 1993), hasta su desarrollo en leyes, decretos, directivas, resoluciones, doctrina, jurisprudencia, reglamentos, circulares, acuerdos, instructivos, guías, normas, anexos técnicos. Ello no es suficiente por sí solo, se necesita del individuo quien permite el desarrollo armónico de la función de control. El punto esencial del control, está

en la acción. El hombre clave es un dispositivo de control, es el responsable de las acciones antes, durante y después. Debe tener a su disposición objetivos, estándares, relaciones de medida y desviaciones, de forma que pueda juzgar las consecuencias de las decisiones que tome.

La gente suele ponerse y sudar la camiseta cuando ve que el gerente-líder tiene dos camisetas puestas que suda: la de la organización y la de cada colaborador. Caso contrario sucede lo que conocemos como la observación de Post sobre los directivos y que Bloch (2006, p. 42) precisa:

“La ineficacia y estupidez del personal corresponde a la ineficacia y estupidez de la dirección”.

No es suficiente que los procesos para el ejercicio de un efectivo control, sean diseñados con todas las precauciones posibles, se requiere tener en cuenta al individuo como ente ejecutor de las actividades, de allí, que sea necesario hacer énfasis en los aspectos socio-culturales de las personas que ejecutan las actividades en una organización. Un efectivo control produce resultados óptimos organizacionales siempre y cuando el individuo tenga como mínimo unas necesidades básicas satisfechas y un ambiente de trabajo sano.

Debe existir una retroalimentación, organización y colaborador, en donde el colaborador se sienta satisfecho por la labor que está adelantando y la organización alcance el logro de sus metas y

objetivos, obteniendo un incremento en la productividad, logrando un mejor nivel de competitividad nacional e internacional.

1.2.2.2. Expectativas:

El control requerido se logra, cuando una organización como producto de su actividad social, alcanza una productividad, una efectividad, que le permite ser competitiva frente a las demás organizaciones. Productividad, que se logra por conducto del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, entendida como la facultad o habilidad de producir, o simplemente si invertimos dinero recibimos más; la que nos permite, además, acercarnos a la solución del problema número uno de la economía mundial: producir más con lo mismo, producir lo mismo con menos (Salazar C., 2014). La productividad no viene sola, está acompañada del compromiso y la integridad e involucra variables como la ética y la moral de la gente.

De acuerdo a Bloch (2006, p. 32), Ética viene del griego “*ethos*” que significa costumbre y moral viene del latín “*mos*” con igual significado: costumbre; significa lo anterior que etimológicamente ambas estudian el valor de las costumbres del individuo.

Entre ambas observamos diferencias, pero no contradicciones. La ética es la ciencia normativa de la conducta privada o profesional, la rectitud y el recto proceder del individuo obtenido de unos principios que se deducen de la razón (pertenece al ámbito de la filosofía con una visión del individuo y su comportamiento); la moral es la ciencia

que trata de la bondad o malicia de las acciones humanas, se refiere a la buena conducta (pertenece al ámbito de la teleología con un conocimiento más claro de la dignidad humana) (Effio G., 2012). La ética se refiere a los principios orientadores y la moral a los comportamientos, siendo medibles siempre y cuando la organización involucre a sus colaboradores con un compromiso hacia ella misma y a la vez se involucre e interactúe en el comportamiento socio-cultural del colaborador incentivándolo, haciéndolo partícipe de las decisiones que se tomen, lo cual genera un control voluntario, autocontrol o control intrínseco, toda vez que la persona sirve como ejecutora de las decisiones en las cuales fue partícipe.

Como señala Salazar C. (2014, p. 97), el ambiente organizacional es fundamental en el desarrollo laboral de todo individuo, la persona es esencialmente abierta al mundo, tanto física y biológicamente como desde el punto de vista psicológico. El individuo necesita absolutamente del medio en el que vive, es un ser concreto en la medida que, por medio de su trabajo, establece las bases de su existencia, para lograr poseer los medios materiales que le garanticen la satisfacción de sus necesidades básicas. Por medio de su trabajo también aporta desarrollo a la comunidad.

El hombre necesita de los demás para poder desarrollar una tarea en forma íntegra, desarrollarse intelectual, profesional y técnicamente, por eso requiere de la organización en donde se compaginan todos estos elementos. La hipótesis de que el hombre,

aún por prodigio de la ciencia, pudiera subsistir aislado en el espacio, resulta absolutamente imposible, aunque fuera factible, no podría conocer nada, ni siquiera a sí mismo, el encuentro con su cuerpo requiere su propia explicación (Bloch, 2006).

Para lograr unos controles efectivos, no es suficiente la aplicación de la normatividad en cada uno de los procesos organizacionales, es fundamental el individuo, como ejecutor de las diferentes actividades encomendadas en toda organización, debe existir una retroalimentación entre organización y colaborador.

1.2.2.3. Concepto de Administración

La administración se conceptúa como un conjunto de conocimientos sistematizados que definen, combinan y utilizan eficazmente los recursos, insumos, entradas, *“inputs”*, datos, información, para alcanzar los fines de una organización.

La palabra administración proviene de los términos *“ad”* y *“ministrare”*, que significan servir. Se considera que la administración es servidora de ciencias como la política, el derecho, la economía.

Se entiende por administración:

“La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, de los sectores público-privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos” Melinkoof (2007, p. 47).

La administración es: ciencia, arte y profesión. Según (Rosental & Judin, 1990), se considera ciencia:

“Un sistema de conocimientos sobre la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, acumulados en el curso de la historia (...). Su objetivo consiste en descubrir las leyes objetivas de los fenómenos y hallar la explicación de ellos” (p.66).

La administración es una ciencia de carácter práctico, no especulativo, porque trata de conocer para dirigir la acción. La acción administrativa viene a ser la acción de dirigir a otros individuos, es una dirección de carácter social. La administración como ciencia juzga con criterios objetivos, en un ámbito universal y particular, en especial cuando se trata de valorar la administración pública y las funciones del Estado.

Es un arte, ya que comprende un conjunto de reglas técnicas y éstas se refieren al hacer, al arte.



Figura 3: Elementos fundamentales de la Administración

Fuente: Elaboración propia

Es una profesión, ya que implica estudiar y articular un conjunto de disciplinas y áreas del conocimiento para guiar, servir, enseñar y aconsejar. Es esa habilidad especial del gerente-líder para aplicar su ciencia y su arte a los casos particulares que se le presenten.

El concepto administración incluye cuatro (4) elementos fundamentales: fin, eficacia, eficiencia y efectividad. Ninguna actividad tiene sentido sin un fin y éste requiere de una actividad o serie de actividades.

Fin

El primer elemento fundamental del concepto de administración es el fin. El fin es lo supremo en toda actividad administrativa. Las actividades son todo lo que se puede describir con verbos en la vida de una organización, así, por ejemplo: diligenciar un cuestionario, archivar, tornear, fresar, ensamblar, negociar un contrato, preparar un presupuesto, visitar un cliente, analizar un documento, preparar un informe, verificar una muestra.

Las actividades organizacionales pueden ser:

Tabla 1: Actividades Organizacionales

Actividades	Ejemplos
◆ Preventivas	Guiar, educar, informar, dominar, capacitar, dialogar, colaborar, entender, actualizar, asesorar.
◆ Normativas	Visar, examinar, fenecer, auditar, evaluar, chequear, contar, valorar, verificar, medir, comparar, confrontar, comprobar, fiscalizar.
◆ Correctivas	Rediseñar, replantear, remediar, revisar, reformular, reprocesar.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, las actividades organizacionales, son todo lo que los colaboradores de la organización realizan hora tras hora; son la facultad de obrar; el conjunto de operaciones o tareas propias de

cada colaborador; el conjunto de tareas elementales que realiza cada colaborador, o grupo de colaboradores; son la más pequeña acción realizada por un colaborador, que suele formar parte de un todo y terminarse en un plazo determinado. La sumatoria de las actividades deriva en los procesos, los cuales están destinados a la consecución de un objetivo global, mediante una serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas, unos principios, unas leyes y unas reglas. Un proceso entonces lo entendemos como: una organización racional de personas, materiales, energía, equipos, procedimientos, en actividades concebidas para producir un resultado final específico. Se convierten así los procesos en un medio, un instrumento por excelencia para alcanzar los fines, objetivos y metas de toda organización. Queda claro porque (Terry, 1996), uno de los autores más destacados en la ciencia de la administración, conceptúa la administración como:

“Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos” (p.39).

El fin de cualquier actividad administrativa es cumplir la misión de la organización, que se expresa a través de un conjunto de objetivos. Este es el principio fundamental de la administración y se conoce como el principio de la supremacía del fin.

Eficacia

El segundo elemento fundamental del concepto de administración es la eficacia, del latín “*effectus-us*” (la consecuencia última). Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar.

La eficacia es el elemento que da su carácter científico a la administración, caracterizando la relación entre los medios y el fin a realizar. La disciplina administrativa estudia la administración desde el punto de vista de las causas que originan su eficacia.

Esta eficacia puede manifestarse de diferente manera según el campo de actividad en que se aplique. Así, por ejemplo: en la administración bélica, sería destructividad; y en la administración industrial, productividad. De aquí emana el otro principio básico de la administración el principio de la máxima eficacia, que implica alcanzar los fines con el mejor uso de los medios adecuados. El criterio de eficacia hace relación a la forma como un sistema productivo se relaciona con el medio ambiente que lo circunda. Si la relación entre el sistema y el medio está expresada en términos de objetivos, puede afirmarse que la eficacia de una organización se mide por el grado en que sea capaz de cumplir los objetivos propuestos.

En otros términos, la eficacia es una cualidad administrativa consistente en alcanzar los objetivos perseguidos, expresando la capacidad de realizar los fines o metas propuestos.

El concepto de eficacia tiene que ver con la acción entre la organización y el medio entorno, el papel que juega la misma en el contexto en el cual desarrolla sus actividades.

Hacer lo necesario para obtener el resultado deseado, con el mínimo esfuerzo.

Lograr y medir el impacto esperado de las metas y los objetivos propuestos. Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función, logra los objetivos previstos. Beneficio real. Se medirá en el logro de los atributos, los cuales contribuyen al logro de la misión.

Eficiencia

El tercer elemento fundamental del concepto de administración es la eficiencia, del latín "*efficientia*". Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Lograr las metas y los objetivos propuestos con economía de medios. Hacer las cosas bien. Hacer más cosas rápidamente.

Tiene que ver con el funcionamiento de la organización, gerencias, unidades, oficinas, divisiones, departamentos, coordinaciones, y con los objetivos que cada uno de ellos tiene en la estructura organizacional. Relaciona el producto, servicio, bien o solución con los insumos que intervienen en él.

Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes, servicios o soluciones producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Óptimo uso de los recursos utilizados en el proceso. Capacidad para utilizar de la mejor forma los recursos que a su vez deben adquirirse con economicidad (calidad y cantidad, precio y oportunidad) (Bloch, 2006).

Efectividad

El cuarto elemento fundamental del concepto de administración es la efectividad, del latín “efficere”. Cualidad de efectivo. Real y verdadero en oposición a lo quimérico, dudoso o nominal.

Es realizar un objetivo, cuyos efectos están en armonía con las intenciones que los planificadores o realizadores tenían en mente. Es lograr mucho más allá de las metas y los objetivos propuestos con economía de medios. Es hacer lo correcto, correctamente, en el momento correcto. El concepto de efectividad involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso racional y óptimo de los recursos involucrados (Melinkoof, 2007).

Se afirma que una organización es efectiva en la medida en que proporcione a todos sus colaboradores como grupo los medios organizacionales y de apoyo que les permita alcanzar los objetivos establecidos. Hacer más cosas rápidamente, no es sustitutivo de hacer las cosas correctas (Castillo, 2011). Úrgenos, un cambio de mentalidad: al hacer las cosas bien se obtiene eficiencia, pero al hacer las cosas correctas se obtiene efectividad. Se afirma que el trabajo sobre la cultura del control requiere eficacia, emoción, eficiencia, asombro, efectividad y disfrute. El término eficiente, se refiere a optimizar los recursos; eficaz, a lograr los atributos del proceso; efectivo, es el producto de ser eficiente y eficaz. Mide el impacto (Bloch, 2006).

Tabla 2: Eficacia Vs. Eficiencia Vs. Efectividad

Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Hábitos.	Prácticas.	Valores - principios.
Objetivos y metas. Obtener resultados.	Resolver problemas. Cumplir funciones.	Gerente - líder. Involucramiento.
Énfasis en resultados.	Énfasis en los medios.	Lo correcto.
Ganar el partido.	Ganar el partido jugando bien.	Ganar el partido jugando bien y agradando al público.

Fuente: El autor

La eficiencia es generalmente la relación entre la producción establecida y los factores de producción utilizados. Es un concepto que califica la economía y nos permite identificar las causas de rentabilidad y bajo costo; La eficiencia tiene como indicadores fundamentales el desempeño físico-técnico de los factores de los procesos de producción y los costos (Hernández y Rodríguez, 2011).

Según Gutiérrez (2010), el carácter de la eficiencia puede referirse a diferentes aspectos del proceso de producción, en particular en el nivel cuantitativo , en el que puede expresar el rendimiento físico-técnico del factor dado, o de lo contrario, la cantidad de materia prima utilizada ; en términos evaluativos, puede evaluarse en relación con el conjunto de características funcionales de la producción establecida , cuantificarse en relación con el volumen de residuos, devoluciones, control de calidad, inversiones de garantía, etc. En términos de valor, se puede apreciar como la contribución de los ingresos obtenidos y el costo de los factores de datos.

La eficiencia, de acuerdo a Frank, Rabasco, & Toharia (2005), expresa el nivel más conveniente de rendimiento o productividad que se puede obtener de los factores empleados, como un reflejo del impulso para obtener el mejor resultado con los mismos recursos empleados, o para minimizar los recursos necesarios para lograr un resultado dado (Ver Fig. 4).

El concepto de efectividad consiste en la capacidad de lograr los objetivos establecidos, por lo tanto, puede ignorar los conceptos de eficiencia y rentabilidad.

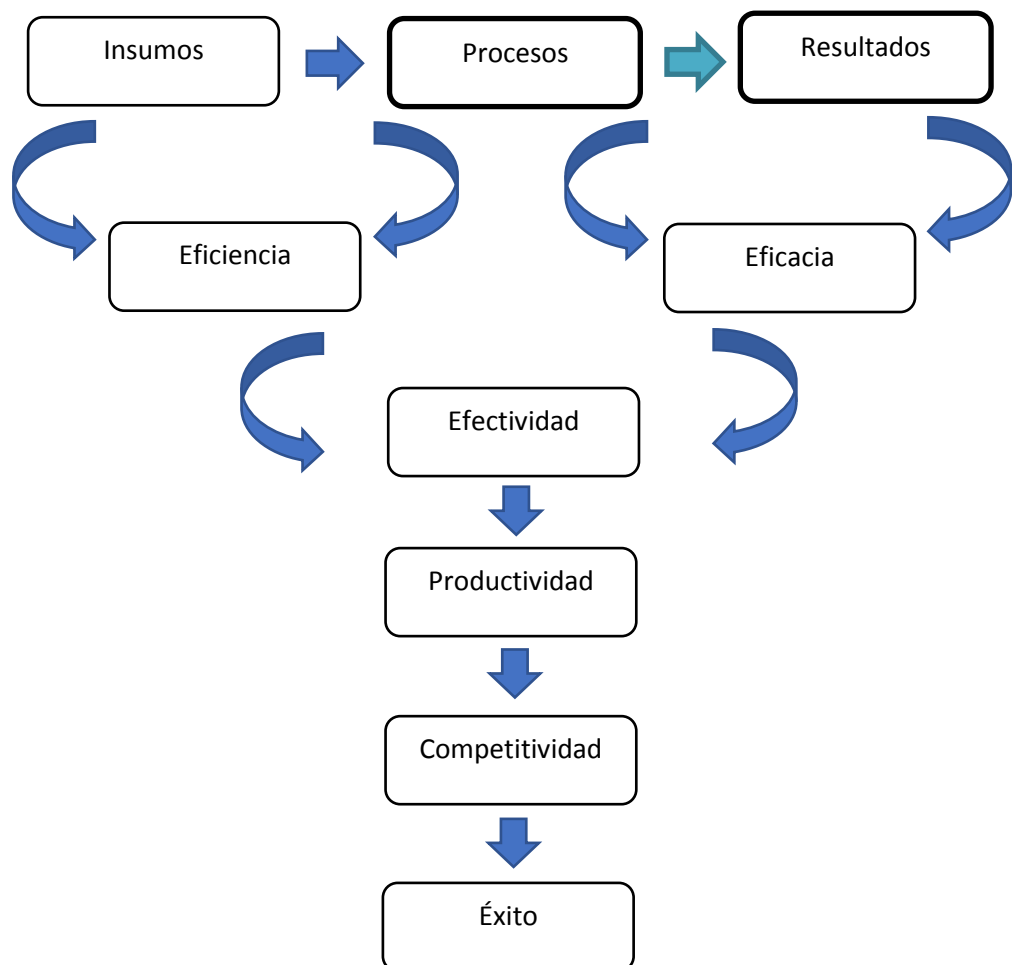


Figura 4: Insumos Vs Procesos VS Resultados

Fuente: Elaboración propia

La efectividad se ocupa de la relación sustancial entre los resultados obtenidos y los esperados. La efectividad lograda en el desarrollo de la gestión puede reflejar objetivos cuantitativos-monetarios, como el logro de un determinado producto de un determinado volumen de ingresos por ventas, o incluso un objetivo de expresión del comportamiento de la gestión, como el número de contactos con clientes potenciales. realizado por la oficina de promoción.

En términos generales, la productividad de un proceso se obtiene de dividir el volumen de producción obtenido durante un período establecido por la cantidad de los insumos para lograr esa producción.

1.2.3. Fraude y Corrupción en las entidades públicas

Dawson (2008), argumenta que el concepto de corrupción ya es antiguo. Según el autor, Platón y Aristóteles ya usaban el término, que aplicaban a sociedades enteras, a regímenes políticos que acogían los intereses de grupos o sectores particulares, en vez de seguir las leyes o buscar el bienestar de los ciudadanos. Después el concepto comenzó a aplicarse a determinados actos relacionados con la justicia y con la relación entre poder y riqueza (Hudec, Kennedy, & Southwick, 2002). En los últimos años, la corrupción pasó a objeto de estudio, constanding en programas de varias disciplinas, artículos científicos que suscita un intenso debate en su definición, dimensión y consecuencias, así como el papel ejercido por la globalización en la evolución del fenómeno (Hudec et al., 2002).

En el Perú, el tema de la corrupción es cada vez más presente en los medios y en los debates sobre políticas públicas. Sin embargo, el tema debe ser analizado con cautela. La corrupción no es exclusiva del Perú o en los países en desarrollo. Las observaciones recientes demuestran que se trata de un fenómeno que emerge de fragilidades institucionales, que perjudican a la accountability en la efectividad del control sobre la gestión pública (Defensoría del Pueblo, 2017)

En general, entendida como abuso de la función pública en beneficio privado (ONU: 2003), o la seria violación de patrones o expectativas asociadas a la administración pública (Dawson, 2008), la corrupción pública abarca sectores tan distintos como reparticiones públicas, construcción civil u otros sectores institucionales. Y eso a pesar de que 164 países ratificaron en 2003 una convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Los costos más graves no son necesariamente los sobornos u otras acciones similares, sino las distorsiones derivadas de negociaciones realizadas con recursos públicos, que relegan a segundo plano el beneficio social.

1.2.3.1. La corrupción

Explicar lo que es la corrupción no es tarea sencilla. Los científicos políticos usan a menudo el término para referir actos en los que el poder, que emana de una posición pública, es aprovechado en beneficio personal, o entienden la corrupción como la mala utilización de un cargo público para beneficios privados (Hudec et al., 2002). Abogan que un individuo o un grupo es responsable de

corrupción si acepta dinero o valores para hacer algo que era su deber hacer o no hacer, o si utiliza su autoridad de forma ilegítima.

Uslaner (2008) define la corrupción como un conjunto variable de prácticas que resulta en intercambios entre quien tiene poder decisorio y quien tiene poder económico, buscando la obtención de ventajas ilícitas, ilegales o ilegítimas para los individuos o grupos involucrados. Esta definición llama la atención hacia la amabilidad de una relación de corrupción, mostrando que corruptor y corrompido ganan con el intercambio ilegal. Johnston (2005) define corrupción con un comportamiento desviado de parte de los funcionarios públicos, elegidos o no, que lleva a la obtención de recursos para la promoción del bienestar de un determinado individuo o grupo, o que pretende alcanzar un objetivo político a través del proceso mal uso de la autoridad o de los recursos procedentes de dicha posición.

Para la Transparencia Internacional, una Organización No Gubernamental (ONG) internacional, con sede en Berlín, la corrupción es el abuso de un poder incumbido a líderes políticos para ganancias privadas, con el objetivo de aumentar el poder o la riqueza (Haller & Shore, 2005). Entiendo que la definición de Uslaner será la más apropiada a este trabajo. El autor sigue desdoblado la corrupción en dos tipos de bienes:

(a) corrupción de bienes públicos; y (b) corrupción de bienes privados. En cuanto a los objetivos, concibe dos tipos: (a) la corrupción personal; y (b) la corrupción política.

1.2.3.2. La Auditoría como medio de lucha contra la corrupción

La auditoría es un mecanismo de monitorización, en el que existe la probabilidad de atrapar al infractor, habiendo sido demostrado en la literatura que la monitorización de la corrupción es una herramienta efectiva en su disuasión.

La auditoría es una herramienta fácil de implementar, pero puede detener la corrupción entre colaboradores de entidades públicas. La auditoría es realizada por personas entrenadas - los auditores - que supervisan tareas y procedimientos, tales como declaraciones de ingresos o compras inusitadas, entre otros (Graham, 2013).

a) El papel de la auditoría interna

La auditoría es la actividad que consiste en la emisión de una opinión profesional sobre el objeto de análisis, a fin de confirmar si cumple convenientemente las condiciones que se le exigen. Se trata de una operación de análisis y diagnóstico de la organización, englobando todos los aspectos de su gestión, con el objetivo de evaluar la coherencia, la racionalidad de procesos y de apreciar la validez y el rigor de los resultados.

Debido al tamaño y complejidad de las operaciones de muchas organizaciones, sean privadas o públicas, la auditoría interna surge como un instrumento de apoyo a la gestión, es realizada por funcionarios de la organización, es independiente en relación a los

órganos y funciones que examina (pero no de la organización), verifica la estructura del control interno, la cual debe estar debidamente diseñada y operando con eficacia y efectividad y que los estados financieros presenten razonablemente, la posición financiera.

La auditoría interna es ejecutada por un departamento de control interno, responsable de la verificación y evaluación de los sistemas y procedimientos internos de una entidad. Dentro de sus objetivos está la reducción y probabilidad de fraudes, errores, prácticas ineficientes o ineficaces. Este servicio debe ser independiente y rendir cuentas directamente a la dirección / administración de la entidad (Fonseca, 2007).

En una auditoría interna se pueden detectar varios tipos de ineficiencias como:

- 1) La adquisición de bienes y servicios más caros para la organización, sabiendo que en la entidad no existen procedimientos adecuados de proveer a la selección de proveedores con precios más bajos.
- 2) Inexistencia de materias primas en la producción cuando son necesarias, sabiendo que el punto óptimo para efectuar los pedidos de materias primas no está debidamente aprobado.
- 3) Duplicación de registros de producción en dos departamentos de la empresa: el de la contabilidad y el de la producción. Se cree

que el departamento de producción desconoce las actividades del departamento de contabilidad y viceversa.

- 4) Ejecución de una actividad que no sirve para algún propósito, como el envío de facturas de los proveedores y guías de entradas al departamento de producción, donde se archivan, sin que se utilicen para cualquier fin.

Cada organización, debido a su entorno social y económico y al ambiente que la rodea, tiene varias particularidades. La cultura de una organización implica un entendimiento común de cómo el trabajo debe ser hecho y cuáles son los objetivos adecuados para la organización (Glaeser & Goldin, 2006). Se trata siempre de trabajo dentro de la organización y de la percepción que los colaboradores tienen sobre lo que está bien y lo que está mal en esa organización. El papel del auditor interno es no dejar que la cultura de la organización perjudique la eficiencia del sistema de control interno realizado (Haas & Mansfeld, 2004).

El departamento de auditoría interna controla permanentemente la validez de los sistemas de control implementados por la gestión y su cumplimiento efectivo. En cumplimiento de este papel, el Auditor Interno tiene una visión privilegiada para reconocer oportunidades, reforzar los sistemas y procedimientos, mejorar los métodos utilizados para alcanzar más eficiencia, todo con el objetivo de agregar contribuciones a los otros departamentos que integran la entidad (Petro, 1979).

b) Corrupción y Fraude

Es usual que se confunda corrupción con fraude. Sin embargo, los dos términos deben ser utilizados de forma distinta. La corrupción ocurre en forma de soborno, comisiones, u otros beneficios, sin dejar ningún rastro en términos de registros. El fraude consiste en la obtención de un beneficio indebido, ignorando algunos controles o el no respeto de algunas reglas (Pfister, 2009).

También es necesario distinguir la auditoría de corrupción de la auditoría de fraudes. Casi todos los organismos profesionales de auditoría han publicado normas y técnicas sobre auditoría de fraudes. Hay cursos de formación en auditoría de fraudes que son ofrecidos por un gran número de organizaciones. Aunque el auditor interno es un colaborador de la organización y, por lo tanto, no puede ser independiente de ella, el mismo debe estar en una posición donde se pueda planear y ejecutar su trabajo de la manera que le sea más favorable. Una situación en la que el auditor interno es responsable de informar a una jerarquía de nivel medio de la organización, que es responsable de su evaluación y pago de la remuneración, seguramente condicionará la opinión del auditor interno. Más, el auditor interno debe ser libre de comunicarse con el auditor externo, para el intercambio de opiniones sobre los resultados obtenidos y los informes emitidos (Arwinge, 2017).

La profesión de auditoría tiene sus raíces en el sector privado, donde la auditoría contra la corrupción no es una preocupación seria de los

stakeholders. Estos están más interesados en fraudes o en el robo de sus activos. La corrupción en el sector privado puede tener lugar cuando la administración decide sobornar a funcionarios del gobierno para obtener algunos beneficios. Entonces, ¿por qué habrían de pedir a sus auditores para informarles sobre corrupción? La única situación en la que la corrupción podría constituir una preocupación de las partes interesadas de las empresas privadas será cuando algunos de sus funcionarios tratan de recibir sobornos en la adquisición de bienes y servicios y en la contratación de personal. Para controlar este tipo de corrupción en las empresas del sector privado, han evolucionado los fuertes controles internos.

Es decir, la metodología y las normas de auditoría de la corrupción no se desarrollaron, pues la profesión de auditoría ocurrió en el sector privado y la corrupción no ha sido una preocupación de este sector (Chorafas, 2001b). Por lo tanto, la auditoría de la corrupción es una preocupación de los auditores del gobierno o de los auditores internos del sector público. Claramente que se mantuvo latente el desarrollo de la metodología en esta área.

1.2.3.3. El Árbol del fraude en el sector gubernamental

En este aspecto, sigo escrupulosamente a Fonseca (2007, p. 249). Al respecto, señala el mencionado autor, que el conocimiento del tipo de fraudes que pueden presentarse y que se presentan en las entidades del sector privado, como en el sector gubernamental, es un tema importante para los auditores en los exámenes de estados

financieros. En 1996, el Instituto de Examinadores de Fraude de los Estados Unidos publicó un informe a la Nación sobre este asunto y clasificó cada fraude de acuerdo con los métodos utilizados por los perpetradores, con base a un sistema de clasificación uniforme del fraude ocuparon; el que fue conocido como el «Fraud Tree» (Fonseca, 2007).

Iyer & Samociuk (2006), clasificaron el fraude ocupacional en tres categorías:

1) Corrupción. - se presenta cuando los perpetradores utilizan su influencia en las transacciones del negocio para obtener algún beneficio para ellos mismos, en contra de los intereses de la organización. Los ejemplos más comunes están dados por la aceptación de coimas y por el conflicto de intereses.

En el sector gubernamental, de acuerdo a Fonseca (2007), la figura de «coima» podría ser utilizada, entre otros casos, para:

- a) acelerar el pago de facturas, por ejemplo, en el caso de contratistas de obras o proveedores relacionados con adquisiciones de bienes o servicios por montos importantes.
- b) manipular las cotizaciones de compra en los procesos menores (menor cuantía) con el propósito de favorecer al corruptor.
- c) la obtención de la buena-pro en las licitaciones y/o concursos, generalmente, asociados con la ejecución de obras de gran

magnitud, dentro de las cuales, los miembros de los Comités Especiales son designados con propósitos específicos.

d) obtener información confidencial que la entidad licitante custodia y que podría comprender, por ejemplo, datos sobre las calificaciones y experiencia de profesionales incluidos en propuestas anteriores por otros postores, afectando la libre competencia entre ellos.

e) una modalidad que se encuentra en la línea de frontera de los esquemas de corrupción antes mencionados, es aquella en que la entidad licitante por desconocimiento (u otra razón) permite que una empresa (la principal) participe en procesos licitatorios y/o concursos, en asociación con otra empresa del mismo ramo (la accesoria), a pesar que los accionistas de esta última en los hechos mantienen subordinación jerárquica y vinculación económica, con respecto a los accionistas de la principal, quienes ejercen una posición de dominio en los negocios. Por tal motivo, dicha modalidad permite a dos empresas aumentar sus opciones para obtener la buena pro, en detrimento de las sanas expectativas del resto de postores.

f) dentro de los fraudes derivados por actos de corrupción se ubica el conflicto de intereses, el cual puede darse, por ejemplo, en lo referente a la selección a «dedo» de proveedores y/o contratistas, con los cuales se mantienen vínculos familiares o intereses económicos o de grupo.

2) Apropiación Ilegal de Activos: Se presenta cuando está involucrado el robo o el mal uso de los activos de la entidad. Los ejemplos comunes son el traslape de ingresos y la apropiación de inventarios, bienes de activo fijo y/o suministros. En el sector gubernamental, la figura de apropiación de activos podría clasificarse en activos que son efectivo y otros que no lo son:

a) Apropiación de inventarios y otros activos- estos fraudes están referidos al robo de recursos de la entidad tales como, inventarios de materias primas o productos terminados; bienes de activo fijo y maquinaria; ventas o compras ficticias de bienes o traslado de activos contabilizados sin que exista una justificación o transacción de por medio. Del mismo modo, se ubica en esta clasificación el uso indebido de vehículos de transporte en actividades ajenas a la entidad, incluyendo maquinaria, equipos y suministros que forman parte del patrimonio de la entidad.

b) Apropiación de efectivo- dentro de esta clasificación están comprendidos los robos de efectivo, el robo traslapado y los desembolsos fraudulentos, cuyo detalle es como sigue:

- Apropiación de dinero está referido a un tipo de fraude en que se produce la apropiación de dinero en caja y/o de depósitos bancarios, después que han sido contabilizados como ingresos en los registros contables de la entidad.

- **Traslape-** comprende la sustracción del efectivo propiedad de la entidad antes de que sea anotado en los registros contables y puede presentarse en ingresos por ventas no registradas, cobranza a clientes, retención indebida de fondos, utilización de ingresos para cubrir otros sustraídos con anterioridad, y la apropiación de los reembolsos de efectivo realizados por terceros.
- **Anticipos-** se refiere a los fondos en efectivo entregados a una persona para la adquisición, reparación y/o mantenimiento de determinado bien tangible de la entidad u otro propósito específico, cuyos gastos no son rendidos con documentos que acrediten el encargo materializado o son rendidos parcialmente. También comprende los fondos entregados para viáticos y gastos de viaje sin justificación o para comisiones de servicio inexistentes y/o no rendidos conforme a ley.

c) **Desembolsos fraudulentos-** este tipo de fraude tiene como característica en que el perpetrador obliga a la entidad a efectuar el desembolso de fondos mediante un engaño o un mecanismo previamente diseñado, el que se encuentra subdividido en cuatro categorías, siendo éstas:

- **Esquema de planillas,** que comprende desde el pago indebido de sueldos a los empleados por conceptos que

no les corresponde, hasta el pago por empleados fantasmas;

- Gastos reembolsables, dentro de los cuales se ubican los gastos que no cuentan con justificación, aquellos realizados por montos mayores a los permitidos, es decir, en exceso, y los gastos ficticios por la adquisición de bienes y/o servicios nunca obtenidos.
- Cheques fraudulentos, que se caracterizan por la falsificación de los cheques en sus montos y firma del funcionario girador, hasta la falsificación del endoso y, la adulteración del beneficiario en el mismo instrumento de cambio.
- Registro de desembolsos, que comprende la falsificación de facturas para justificar los desembolsos de fondos y, la falsificación de la documentación de reembolso que podría también aplicarse en el caso de la rendición de viáticos por gastos de viaje .

3) Estados financieros fraudulentos-, el que comprende la inclusión de hechos ficticios en los estados financieros de la entidad, Los ejemplos más comunes son la subestimación de los ingresos y la subestimación de pasivos o gastos.

En el sector gobierno, los casos de fraude en estados financieros fraudulentos podrían darse en las empresas estatales, debido a que operan como empresas privadas, aunque tampoco es

descartable que puedan ocurrir en los organismos del gobierno central e instituciones públicas que no manejan fondos, debido a que funcionan con autorización de su presupuesto anualmente aprobado por el Congreso, cuya ejecución de gastos es vigilada por el SIAF – SP (Sistema integrado de administración financiera para el Sector Público) Por lo tanto, esta figura podría estar referida a:

- **Información Financiera fraudulenta-** comprende la elaboración de estados financieros de los cuales, se incluyen ingresos que no se percibieron mediante el aumento del valor de los activos o la valoración inadecuada de los mismos. Así también comprende el ocultamiento de pasivos que constituyen obligaciones propias de la entidad, Un esquema contrario que también puede (ausentarse es la elaboración de estados financieros con ingresos sub-estimados, es decir, montos menores a las ventas reales efectuadas,
- **Información no financiera fraudulenta-** comprende la preparación de documentos Internos o de fuente externa que muestran una situación favorable, con base a Información falsa, manipulada o distorsionada que sirve de base para la Inclusión de determinadas transacciones en los estados financieros.

En la figura N° 5 se aprecia el árbol del fraude en sus distintas modalidades:

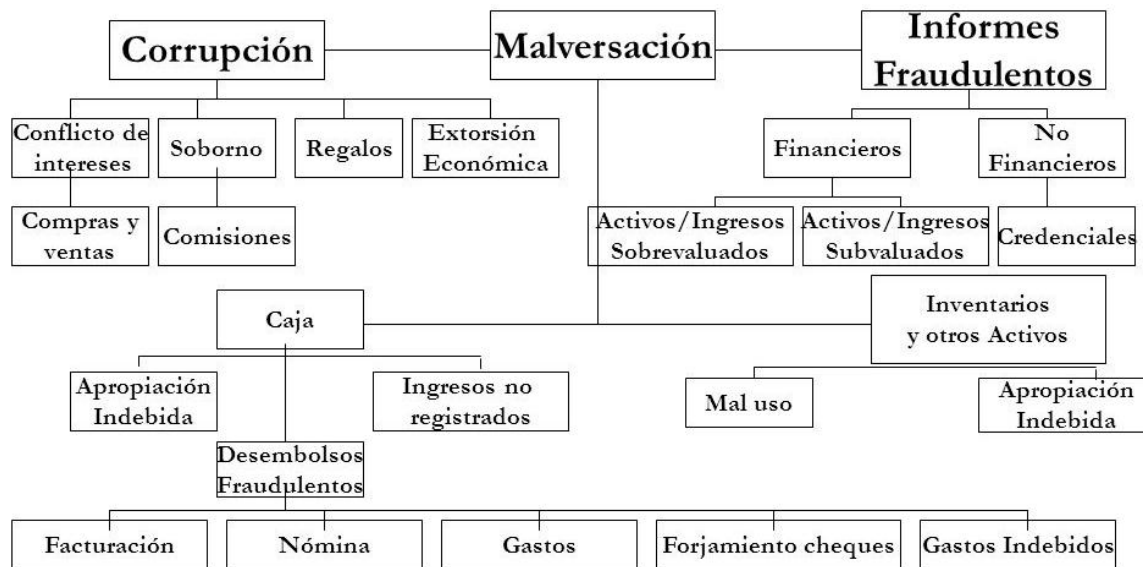


Figura 5: Árbol del Fraude
Fuente: Fonseca (2007)

1.2.4. El Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña

El Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña (PEJEZA) –, tuvo sus orígenes en 1963, cuando los agricultores del Valle Jequetepeque ofrecieron al Gobierno, financiar los Estudios pertinentes para la construcción de un sistema hidráulico que permitiera lograr la regulación de las aguas del río Jequetepeque, para atender los requerimientos del valle e incrementar las tierras de cultivo y superar las contingencias del régimen irregular e incierto del río. Para alcanzar dicho objetivo, propusieron que se establezca un gravamen a la producción de sus cultivos principales como arroz y algodón.

De esta manera, el gobierno de ese entonces a cargo del Arquitecto Fernando Belaunde Terry, promulgó el 11 de junio de 1963, el Decreto Ley N° 14554 a través del cual se crea el Comité Especial del Valle Jequetepeque, cuya misión específica fue la de ejecutar de los Estudios

Definitivos de Regulación y aprovechamiento Hidroeléctrico del Valle Jequetepeque (MINAGRI, 2018).

Más adelante, mediante Ley 16630 del 30 de junio de 1967, se declara “de necesidad y utilidad pública la regulación de riego e irrigación de nuevas tierras en el valle del río Jequetepeque, así como el aprovechamiento de sus aguas para la generación de energía eléctrica con fines de promoción agrícola e industrial” (MINAGRI, 2018).

Una vez realizados los estudios de Pre Factibilidad, se acogió el planteamiento formulado por la Oficina Regional de Desarrollo del Norte (ORDEN) de incorporar al Valle de Zaña dentro de los Alcances del Proyecto, teniendo como base la “Ley General de Aguas” promulgada el año de 1970, en la cual se establece que “el uso del agua con fines de mejoramiento, es prioritaria a la prioridad de incorporación de tierras eriazas a la Agricultura; por lo que se amplía el enfoque del Proyecto, naciendo así el Proyecto Jequetepeque-Zaña” (MINAGRI, 2018).

En el año 1970, la irrigación Jequetepeque-Zaña, forma parte del denominado “Proyecto de Inversión del Ministerio de Agricultura y Riego”, encomendándosele la conducción y supervisión de todas las evaluaciones y estudios para su aplicación. En la década del 70, a través del Decreto Supremo N° 420-77-AG del 26 de octubre de 1977, el cual crea el Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, empezando su ejecución (MINAGRI, 2018).

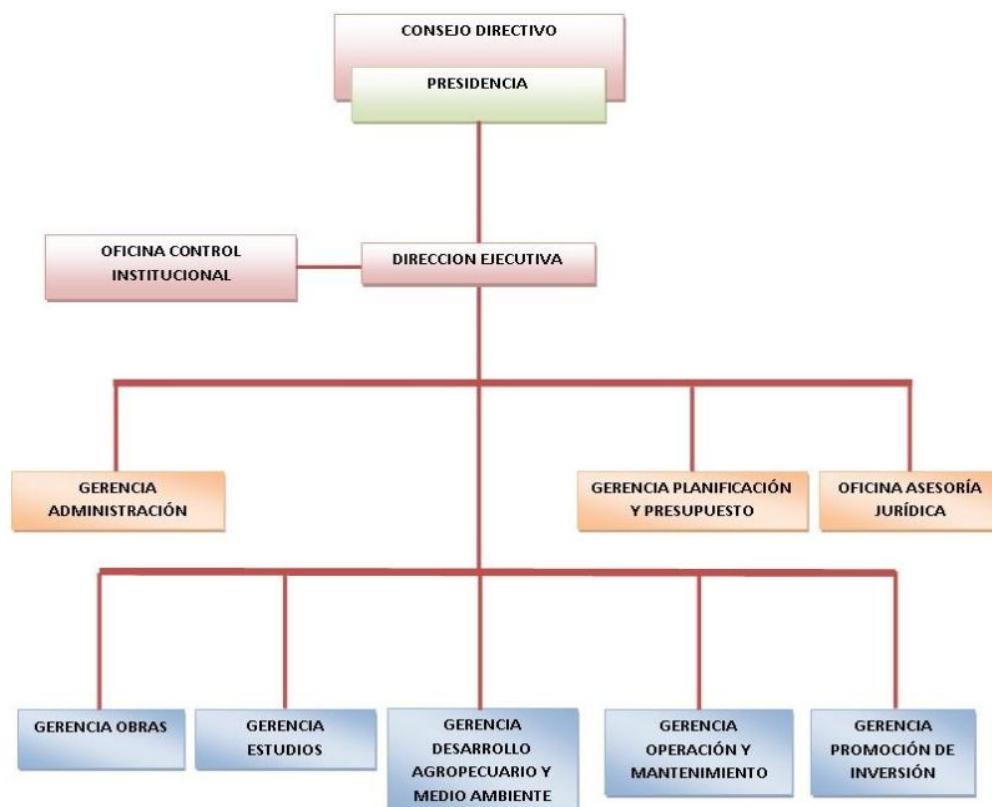


Figura 6: Estructura Orgánica del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña al 2018

Fuente: MINAGRI (2018)

1.2.5. JUNTA DE USUARIOS DEL SECTOR HIDRAULICO MENOR JEQUETEPEQUE-CLASE A

Punto importante resaltar en el presente trabajo de investigación es el relacionado a la captación de los recursos proveniente de la Tarifa por Utilización de la Infraestructura Hidráulica Mayor (TUIHMA) el cual lo realiza la JUNTA DE USUARIOS DEL SECTOR HIDRAULICO MENOR JEQUETEPEQUE-CLASE A, en evidente contraposición a la Resolución Jefatural N° 045-2017-ANA que en su Artículo 3, le otorga al PROYECTO ESPECIAL JEQUETEPEQUE ZAÑA del Ministerio de Agricultura y Riego, el Título Habilitante de Operador de Infraestructura Hidráulica Mayor

Jequetepeque – Clase A y dispone su inscripción en el Registro de Operadores de Infraestructura Hidráulica.

El Reglamento de Organizaciones de Usuarios de Agua, aprobado mediante Decreto Supremo N° 021-2012-AG en su Artículo 20 en lo que respecta a las JUNTAS DE USUARIOS precisa que: “La junta de usuarios es una asociación civil sin fines de lucro, representativa de todos los usuarios de agua de un sistema o sector hidráulico común, organizados en comisiones de usuarios.”

En ese sentido debo precisar que la JUNTA DE USUARIOS DEL SECTOR HIDRAULICO MENOR JEQUETEPEQUE-CLASE A es una asociación que no está incluida en el Registro de Entidades Contratantes (REC) que es el registro administrado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE en el que se inscriben a las Entidades Públicas Contratantes que se encuentran bajo el alcance de la Ley de Contrataciones del Estado, en consecuencia no cuenta con autonomía administrativa, económica y presupuestal. Teniendo en cuenta dicha apreciación, se puede precisar que los procesos de contratación de bienes, servicios u obras que ejecuta la JUNTA DE USUARIOS DEL SECTOR HIDRAULICO MENOR JEQUETEPEQUE-CLASE A no están regulados por la Ley de Contrataciones del Estado.

De la búsqueda en el portal web de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT se determina que la JUNTA DE USUARIOS DEL SECTOR HIDRAULICO MENOR JEQUETEPEQUE-CLASE A ha efectuado el cambio de su razón social en

varias oportunidades lo cual bien se puede calificar como irregular, según se puede apreciar en el siguiente reporte de la SUNAT

1.2.5.1. Información histórica de 20156047865 - Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Menor Jequetepeque- Clase A

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 09/02/2019.

Tabla 3: Información histórica del Registro RUC de la Junta de Usuario del Distrito de

Nombre o Razón Social	Fecha de Baja
JUNTA DE USUARIOS DIST. RIEGO REG. JEQUE	27/11/2002
JUNTA DE USUARIOS DEL DISTRITO DE RIEGO REGULADO JEQUETEPEQUE	22/07/2009
JUNTA DE USUARIOS DEL SUB DISTRITO DE RIEGO REGULADO JEQUETEPEQUE	22/07/2009
JUNTA DE USUARIOS DEL SUB DISTRITO DE RIEGO REGULADO JEQUETEPEQUE	20/11/2017

Riego Regulado Jequetepeque

Fuente: SUNAT – RUC 2019

1.2.6. Marco Normativo

Para la elaboración de la investigación se han considerado los lineamientos, criterios y disposiciones establecidas en los siguientes documentos:

- 1) Marco de referencia integrada COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-1992) y las mejores prácticas de la industria.
- 2) Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, (Ley N° 27658 de 29 de enero 2002).

- 3) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785)
- 4) Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716).
- 5) Ley N° 29743, Ley que modifica el artículo 10 de la Ley 28716
- 6) Normas de Control Interno, aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG de 30.OCT.2006.
- 7) Directiva N° 013-2016-CG/PROD, aprobada con RC N° 149-2016-CG, establece el modelo de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades del Estado, que comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades.
- 8) RC N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/PROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.
- 9) Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, aprobado por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.

Asimismo, se ha revisado la normativa interna que regula el funcionamiento y actividades de la entidad, tanto la que se encuentra publicada en la página web institucional como aquella proporcionada por el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA. En ese sentido se ha elaborado

una concordancia del marco normativo interno de la entidad (Resoluciones, Directivas, Instructivos, Reglamentos, entre otros), conforme se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 4: Normas internas del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña, consideradas en la investigación

Norma Interna	Detalle
R.S. Nº 080-95-EM	Que otorgó a la empresa Cementos Norte Pacasmayo S.A. la Concesión Definitiva para ejecutar las obras de la Central Hidroeléctrica Gallito Ciego (34 MW), las mismas que fueron construidas por COSAPI S.A..
D.S. Nº 24-95-PRES del 16.12.95,	Que transfirió al Proyecto Especial Jequetepeque-Zaña, el dominio de las superficies eriazas adyacentes y colindantes a la Presa y Embalse Gallito Ciego, en un área total de 2,695 Has., declarándola así mismo zona intangible.
R.D.Nº 131-97-INADE-8101,	Suscripción de contrato de Concesión de los Servicios de Operación y Mantenimiento de la Infraestructura Hidráulica Mayor de Riego y Drenaje, con la Asociación Civil OPEMAJequetepeque, vía concesión por un plazo de dos años.
R.D. Nº 074-2000-INADE/8104	Manual de Procedimientos de PEJEZA
R.M. 0719-2015-MINAGRI	Plan Operativo Institucional aprobado
R.C.D. 010-2010-PEJEZA	Reglamento Interno de Trabajo - PEJEZA
R.C.D. 001-2009-PEJEZA	Estructura Orgánica y Reglamento de Organización y Funciones del PEJEZA

Fuentes: Portal de la Contraloría General de la República (http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/as_portal) y Proyecto Especial Jequetepeque Zaña – PEJEZA: (<http://www.pejeza.gob.pe/>)

1.2.7. Definición de Términos Básicos

Administración: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y

congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

Control Interno: Conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas.

Control: Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gestión: La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

Impacto: El impacto mide los cambios en la gestión administrativa de la empresa que pueden ser atribuidos al Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO. Su objetivo busca promover la mejora de la gestión administrativa de las empresas. Las evaluaciones de impacto son herramientas que deben utilizar los encargados de tomar decisiones.

Organización: Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

CAPÍTULO II: PREGUNTA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En el presente capítulo se establecen las propuestas de valor. Para ello, se tiene que, por cada pregunta propuesta y por cada objetivo trazado, se proponen una propuesta de valor concreta. De esta manera se tiene una propuesta de valor general y cinco específicas. Las cinco propuestas de valor se encuentran orientadas a relacionar el control interno con el estado de la gestión administrativa en todas las dimensiones que le son propias.

2.1. PROPUESTAS DE VALOR

2.1.1. Propuesta de Valor General

Existe una relación deficiente entre el control interno y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA), 2018-2019.

2.1.2. Propuestas de Valor Específicas

- 1) Existe una relación deficiente entre el ambiente de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA), 2018-2019.
- 2) Existe una relación deficiente entre la evaluación de riesgos y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA), 2018-2019.

- 3) Existe una relación deficiente entre las actividades de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA), 2018-2019.
- 4) Existe una relación deficiente entre la información y comunicación y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA), 2018-2019.
- 5) Existe una relación deficiente entre la supervisión y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA), 2018-2019.

2.2. VARIABLES

2.2.1. Variable Independiente

Control interno del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA).

El control interno, de acuerdo a Coopers & Lybrand (1997), quienes citan al FASB (Financial Accounting Standards Board), es un conjunto de políticas y procedimientos que se han desarrollado y operado para garantizar una seguridad razonable acerca de la confianza que se puede colocar en los estados financieros y sus procesos relacionados, así como en la correcta presentación de estos estados financieros, asegurando que fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y que incluyen las políticas y procedimientos para mantener registros

contables, las aprobaciones en los niveles apropiados y salvaguardar los activos.

Operacionalmente, la definición del control interno se construye en base a sus dimensiones, las cuales, de acuerdo a Quinaluisa et al., (2004) son las siguientes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

2.2.2. Variable Dependiente

Gestión Administrativa

La gestión administrativa, de acuerdo a Batet (2011), es el proceso responsable de la coordinación de recursos administrativos de la organización. Para realizar esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los medios y los recursos que cada sector tiene y gestionarlos de la mejor forma. Básicamente, la gestión administrativa consiste en dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo para producir los mejores resultados, dentro de un marco de eficiencia y eficacia (p. 39).

Operacionalmente, la gestión administrativa es mensurable a través de las dimensiones: planeamiento, presupuesto, organización y control administrativo.

Tabla 5: Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores Filosofía de la Dirección	Escala	
Variable Independiente: Control Interno	Es un proceso integral que involucra a diversos miembros de la organización que esta, diseñado para afrontar riesgos y asegurar el logro de objetivos gerenciales	Operacionalmente se define como el proceso que agrupa, desde el plano normativo, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control gerencial, la comunicación e información y la supervisión que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones de acuerdo a los procedimientos establecidos, los reglamentos y los planes institucionales	Normas del Ambiente de Control	Integridad y valores	Ordinal	
			Normas de Evaluación de Riesgos	Administración estratégica	Ordinal	
				Administración de RR.HH.	Planeamiento de Administración de riesgos	Ordinal
			Normas de Actividades de Control Gerencial	Procedimientos de Autorización y Aprobación		Controles sobre el Acceso a los Recursos y Archivos
				Verificaciones y Conciliaciones	Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	
			Normas de Comunicación e Información	Controles para las tecnologías de la Información y comunicaciones		Funciones y Características de la Información
Normas de Supervisión	Desarrollo de Políticas de Calidad	Actividades de Prevención y Monitoreo: Prevención y monitoreo		Ordinal		
	Planeamiento		Seguimiento de Resultados		Compromiso de Mejoramiento	Ordinal
		Siempre	Casi siempre	Ordinal		
	A veces	Rara vez			Ordinal	
	Nunca					
Variable Dependiente: Gestión Administrativa	Determina las percepciones que se tiene de la Gestión Administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial	Es el proceso que agrupa el conjunto de actividades relacionadas al planeamiento, el presupuesto, la organización y el control de las actividades administrativas				

PEJEZA	de la entidad.	Presupuesto	Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca	ordinal
		Organización	Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca	Ordinal
		Gestión de la Información	Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca	Ordinal
		Supervisi	Siempre Casi siempre A veces Rara vez Nunca	Ordinal

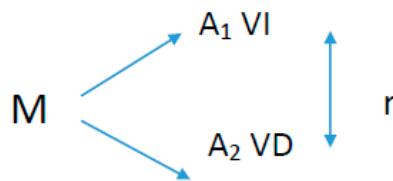
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

Se utilizará el diseño correlacional, lo que implica “analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2012, p. 421).

El esquema es el siguiente:



Dónde:

Donde M es la muestra poblacional, A1 y A2 son las mediciones realizadas se observan en la variable independiente (VI) y dependiente (VD) y r es la relación existente entre ambas variables

3.2. Diseño muestral

3.2.1. Población

De acuerdo a Heinemann (2003), una población es un conjunto de personas, elementos o eventos sobre los que desea hacer inferencias. No siempre es conveniente o posible examinar a todos los miembros de una población entera.

En nuestro caso, de acuerdo al objeto de estudio y la naturaleza de la investigación de tipo transversal, la población está definida por todos los funcionarios que ejercen cargos directivos y que laboran en

el área administrativa del PEJEZA en el 2019 que suman una totalidad de 12 personas.

3.2.2. Muestra

Usualmente, en investigaciones donde se tiene definida una población finita, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

No obstante, como señala Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), cuando se trata de poblaciones pequeñas donde no sobrepasan los 50 individuos, para obtener los resultados más precisos y dadas las dimensiones manejables de la población, se recomienda trabajar con toda ella.

Así, en el caso del PEJEZA, si consideramos que sólo son 12 los funcionarios a cargo del área objeto de estudio, se decidió trabajar con todos ellos.

Personal que participó en la investigación:

- Gerente General
- Director de Administración Director de Obras Director de Estudios
- Director de Supervisión y Liquidación
- Jefe de Presupuesto y Planificación

- Director de Asesoría Jurídica
- Jefe de Personal
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Sistemas e Informática
- Jefe de Abastecimiento y Servicios Generales
- Jefe de Almacén
- Jefe de Control Patrimonial
- Tesorero

3.2.3. Técnica de Selección de la Muestra.

Se utilizó el muestreo estratificado donde se seleccionó la muestra en función a los intereses y objetivos de la Investigación.

3.3. Estadística para procesar la Información.

Las técnicas e instrumentos de recopilación de datos que se utilizaron fueron los siguientes:

3.3.1. Técnicas:

- a) *Encuesta:* La cual fue aplicada a los funcionarios de la entidad, previamente seleccionados para la muestra del estudio.
- b) *Análisis documental:* Fue utilizado para la recolección, revisión y verificación de la información conveniente, relacionada con la problemática establecida, el marco teórico y las variables de estudio.

Tabla 6: Aplicación de Instrumentos de acuerdo a la muestra considerada

Funcionarios	Organismo o Institución	Número de funcionarios	Instrumento a ser Aplicado	Rango	Calificación
Encargados del área específica de Control Interno	PROYECTO PEJEZA	12	Entrevista semiestructurada para responder por escrito	0 – 3.0	Inadecuado
				3.1-6.0	Deficiente
				6.1-9.0	Satisfactorio
Total		12			

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Instrumentos de recolección de datos:

- a) *Cuestionario*: Se aplicó a los funcionarios y servidores permanentes un cuestionario previamente estructurado, con veinte (20) preguntas o ítems relacionados con cada una de las dimensiones de las variables en estudio. Para establecer la confiabilidad del instrumento, todos los ítems del cuestionario (18), medidos en escala Likert, fueron sometidos a la prueba de consistencia basada en el coeficiente alfa Cronbach, considerando el criterio general de George y Mallery (2003).
- b) *Hoja de Cotejo y Análisis*: Permitirá recoger, registrar y evaluar la información pertinente en cuanto a la situación de la organización y funcionamiento del catastro urbano, así como de documentos normativos (directivas, instructivos, etc.) del sistema de catastro integral en la entidad, en lo referente a su alcance, aplicación y vigencia.

3.3.3. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Tabla 7: Métodos y procedimientos para la recolección de datos

Tipos de Métodos	Métodos	Procedimientos
Teóricos	Deductivo	AL establecer los criterios sobre los que se debe fundar un correcto control interno y una adecuada gestión administrativa
	Analítico - Sintético	Al examinar el proceso de las relaciones de gestión descomponiendo cada uno de sus componentes y construyendo sus modelos
	Histórico-Lógico	Al examinar la secuencia en el origen y las tendencias del problema de investigación
Empíricos	Entrevistas y Encuestas	Aplicada a funcionarios y trabajadores del Proyecto Especial PEJEZA
	Análisis de documentos	Documentos de gestión, fundamentos técnicos del Catastro Predial y de la recaudación del impuesto predial
Estadísticos	SPSS	Análisis cuantitativo y cualitativo

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Análisis estadístico de los datos.

El análisis estadístico de los datos se realizó haciendo uso del paquete estadístico SPSS, versión 23 para Windows.

En la descripción de los datos, las variables cuantitativas se representan por las medidas de centralización y dispersión; y las variables cualitativas mediante su distribución de frecuencias.

3.3.5. Escala: Nivel de confiabilidad

Para establecer el nivel de confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba a un grupo de 4 funcionarios de manera aleatoria simple de la población establecida

Tabla 8: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,946	,946	4

Fuente: SPSS 23

Interpretación:

Como puede apreciarse se tiene un alfa de Cronbach = .946. Este coeficiente que determina la consistencia interna, (Indicador suficientemente valido de la unidimensionalidad de la escala), es mayor a 0,9 nos indica una alta homogeneidad y equivalencia de respuestas (Prieto & De la Orden, 2017). Y que el instrumento es válido puesto que es capaz de medir aquello para lo que ha sido concebido (Stracuzzi & Pestana, 2012).

Asimismo, se ha sometido al análisis cada uno de los indicadores teniendo una respuesta bastante uniforme en cuanto al coeficiente de Cronbach lo cual nos habla de lo bien diseñado que ha estado el instrumento pues ha logrado captar en las respuestas del instrumento, mucha precisión y homogeneidad de criterio por parte de los encuestados.

Tabla 9: Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos

Medias de elemento	4,288	4,111	4,444	,333	1,081	,010	4
Varianzas de elemento	,750	,374	1,118	,744	2,992	,044	4

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Introducción

Este capítulo se presentan los resultados de la investigación, los cuales, en cifras concretas, expresan la dimensión de la problemática estudiada, generándose ésta principalmente por la carencia de un control interno efectivo así como una inadecuada gestión administrativa. Al parecer, se aprecia que no existe una certeza sobre lo que realmente significa control o el significado exacto de la gestión efectiva, la eficiencia y su correspondencia con los resultados y objetivos y las direcciones estratégicas.

4.2. Procedimientos aplicados.

El Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA viene impulsando y afianzando el desarrollo de sus funciones y capacidades institucionales, estando inmersa en un proceso de mejora continua, en la búsqueda de promover niveles óptimos de eficiencia y transparencia en el uso de los recursos, así como, de eficacia en la obtención de resultados, sobre la base de criterios Institucionales de modernización de la administración pública y en observancia de las políticas gubernamentales sobre la materia.

En dicho contexto y en concordancia con los objetivos de mejorar la gestión de eficiencia, transparencia y mejores prácticas en las entidades del Estado; el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña – PEJEZA, ha considerado necesario promover e impulsar el establecimiento, diseño y

organización y mejora continua de un adecuado sistema y estructura de control interno, el mismo que no sólo constituye una obligación legal de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República, sino esencialmente resulta un necesario complemento prioritario para la buena marcha de sus propósitos misionales y operativos, siendo ello concordante con lo reconocido por la doctrina y experiencia internacionales plasmados en el Informe COSO, que define al Control Interno como “el proceso integral y continuo efectuado por la dirección, gerencia y personal de Ja entidad para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos siguientes:

- Eficiencia, eficacia, transparencia, economía y calidad de los servicios y operaciones.
- Cautela y salvaguarda de los recursos y bienes.
- Conformidad de normas y regulaciones aplicables.
- Confiabilidad y oportunidad de la información financiera y de gestión.
- Práctica de valores institucionales y rendición de cuentas.

En base a la recopilación, estudio y análisis llevados a cabo de la información disponible sobre el sistema y mecanismo de control interno en operación dentro del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, el presente diagnóstico constituye el paso inicial, conforme a la normativa emitida por la Contraloría General de la República, para conocer la situación real de su desarrollo y establecer su grado actual de validez y

aplicación e implementación de su nueva estructura de control interno que responda a sus expectativas institucionales.

El rol estratégico, dinámico y subsidiario de las actividades y operaciones del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, acorde a sus características y circunstancias institucionales específicas, así como el compromiso e iniciativa colaboradora mostrada por sus cuadros directivos y profesionales, han sido de especial valoración para la realización de la presente investigación; permitiendo afirmar que, de acuerdo a los resultados obtenidos, la consecución de objetivos y logros institucionales se verá pronta y apropiadamente fortalecida con la materialización de los aspectos sugeridos en torno al control interno desarrollados en la presente Tesis.

4.2.1. Normativa

Para la elaboración del presente capítulo se han considerado los lineamientos, criterios y disposiciones establecidas en los siguientes documentos:

- 1) Marco de referencia integrada COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comission-1992) y las mejores prácticas de la industria.
- 2) Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, (Ley N° 27658 de 29.ENE.2002).
- 3) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785).

- 4) Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716).
- 5) “Normas de Control Interno” aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG de 30.OCT.2006.
- 6) “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” aprobado por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.

Asimismo, se ha revisado la normativa interna que regula el funcionamiento y actividades de la entidad, tanto la que se encuentra publicada en la página web institucional como aquella proporcionada por el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA. En ese sentido se ha elaborado una concordancia del marco normativo interno de la entidad (Resoluciones, Directivas, Instructivos, Reglamentos, entre otros), conforme se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 10: Concordancia Normativa Interna de PEJEZA

Componente/Factor de Control Interno	Normativa/parámetro	Registro/Verificación
AMBIENTE DE CONTROL		
Filosofía y estilo de la dirección	Principio y valores institucionales contenidos en Plan Estratégico.	No
Integridad y valores éticos	Código de Ética.	No
Administración estratégica	Plan Estratégico 2014-2016.	http://www.pejeza.gob.pe/
Estructura organizacional	Reglamento de Organización y Funciones (ROF)-Organigrama.	http://www.pejeza.gob.pe/
Administración de RR.HH.	Se han identificado políticas y procedimientos internos específicos para la planificación y administración del potencial humano.	Reglamento Interno de Trabajo de Empleados del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña. 2010, aprobado con Resolución del Consejo Directivo N° 010-2010-

Competencia profesional	Se ha identificado norma interna específica sobre requisitos y/o perfiles de competencia por cada cargo.	PEJEZA de 15.DIC-2010. http://www.pejeza.gob.pe/ Reglamento Interno de Trabajo de Empleados del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña. 2010, aprobado con Resolución del Consejo Directivo N° 010-2010-PEJEZA de 15.DIC-2010. http://www.pejeza.gob.pe/
Asignación de autoridad y responsabilidad	Manual de Organización y Funciones (ROF y MOF).	En descripción de funciones de cada cargo Art.18 de la Ley 27785 y Resolución de Contraloría N°459-2008-CGR que aprueba Reglamento de OCIs
Función del órgano de Control Institucional	Sus funciones se encuentran definidas en el MOF y en OCIs aprobado por la CGR	
EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Planeamiento de la administración de riesgos.	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No
Identificación de los riesgos.	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No
Valoración de los riesgos.	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No
Respuesta al riesgo.	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No
Planeamiento de la administración de riesgos.	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No
ACTIVIDADES DE CONTROL		
Procedimiento de autorización y aprobación.	Manual de Organización y Funciones (MOF) y Procedimientos Administrativos existentes en cada Gerencia. Manual de Procedimientos	En cada descripción de función del MOF y parcialmente en procedimientos existentes. Manual de Procedimientos R.D. N° 074-2000-INADE/8104
Segregación de funciones.	Manual de Organización y Funciones (MOF). Existen mecanismos de evaluación para cumplimiento de objetivos, metas e indicadores, sujetos a directivas internas de PEJEZA y pendiente de formalización interna de detalle.	En descripción de funciones del MOF. Parcialmente en el Plan Operativo Institucional aprobado R.M. 0719-2015-MINAGRI
Evaluación costo-beneficio	En áreas administrativas existen políticas y procedimientos de seguridad y control sobre los recursos o archivos, pendiente de formalización interna de detalle.	
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos.	No existen directivas de Control de Bienes Patrimoniales de alcance administrativo general Existen indicadores de medición del desempeño de la gestión operativa institucional en función al Plan Operativo Anual.	Parcialmente en MOF. www.pejeza.gob.pe/
Verificación y conciliaciones.	No se ha identificado procedimientos formales específicos.	No
Evaluación del desempeño.	Se cuenta con procedimientos respecto a la rendición de cuentas en lo concerniente a aspectos administrativos. No se ha identificado procedimientos formales específicos.	Parcialmente en Plan Operativo Institucional. www.pejeza.gob.pe/
Rendición de cuentas.	Los procesos, actividades y tareas se encuentran definidos y establecidos, no se han identificado procedimientos formales específicos	Parcialmente en Directivas sobre Fondo de Caja Chica, Viajes, Control de Órdenes de Pago, Autorización de Gastos y Pagos, Fondo de Reposición, entre otros.
Documentación de procesos, actividades y tareas.	Se cuenta con evaluaciones de Plan Operativo e indicadores establecidos.	Parcialmente en procedimientos existentes en las áreas.
Revisión de procesos, actividades y objetivos	Hay sistema y equipamiento informático institucional que posibilita registro de operaciones. No se ha acreditado procedimientos internos que regulen los controles sobre los sistemas y tecnologías de	Parcialmente en Plan Operativo Anual y procedimientos existentes en áreas.
Controles de tecnologías de información y comunicaciones.		Parcialmente en web y procedimientos de gestión institucional. www.pejeza.gob.pe/

	información.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Funciones y características de la información.	Existen mecanismos de registro, reporte y utilización de información institucional en base a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	www.pejeza.gob.pe/
Información y responsabilidad	Existen mecanismos de registro, reporte y utilización de información institucional en base a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	www.pejeza.gob.pe/
Calidad y suficiencia de la información.	Existen en base a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, sin embargo no se han identificado normas de regulación sobre su calidad y suficiencia.	No se han identificado normas de regulación interna sobre requisitos mínimos de calidad, veracidad, oportunidad y uso de la información.
Sistema de información.	No se han identificado procedimientos formales que regulen la adecuación de los sistemas de información de la entidad, a su plan estratégico y a la naturaleza de sus procesos y actividades.	No
Flexibilidad al cambio.	No se han identificado procedimientos formales que regulen la flexibilidad al cambio en la entidad.	No.
Funciones y características de la información.	Existen mecanismos de registro, reporte y utilización de información institucional en base a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	www.pejeza.gob.pe/
Comunicación interna.	Se ha identificado normativa interna que regule el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad y su entorno para influenciar positivamente en su comportamiento y opiniones.	Parcialmente en el Portal de Transparencia de PEJEZA
Comunicación externa	Se ha identificado normativa interna que regule el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad y su entorno para influenciar positivamente en su comportamiento y opiniones.	Parcialmente en el Portal de Transparencia de PEJEZA
Canales de comunicación.	Se han identificado procedimientos específicos para asegurar la transmisión y distribución oportuna y segura de la información a los destinatarios idóneos dentro y fuera de la entidad.	Parcialmente en el Portal de Transparencia del PEJEZA
SUPERVISIÓN		
Actividades de prevención y monitoreo	No se han identificado procedimientos formales de prevención y monitoreo.	No aplicable.
Seguimiento de resultados	No se han identificado procedimientos formales seguimiento a las actividades que se realizan.	No aplicable.
Compromiso de mejoramiento	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto.	No aplicable.

Fuente: Elaboración propia

Para la ponderación de los factores de cada uno de los componentes, en armonía con los principios y buenas prácticas internacionales sobre la materia (Chorafas, 2001b), se ha

establecido una escala con asignación de la calificación y su puntaje correspondiente, adoptado en función a mi criterio profesional, la misma que se muestra a continuación:

Tabla 11: escala con asignación de la calificación y su puntaje correspondiente

CALIFICACION	PUNTAJE
Muy inadecuado	0.00 a 3.00
Inadecuado (Inexistente o precario)	
Deficiente (En proceso de implementación inicial)	3.01 a 6.00
Satisfactorio (Razonable o en proceso de implementación de avanzada gradual)	6.01 a 9.00
Muy satisfactorio	

Fuente: Chorafas (2001b)

Para la calificación general del Diagnóstico del Sistema de Control Interno se ha considerado las siguientes ponderaciones:

Tabla 12: calificación general del Diagnóstico del Sistema de Control Interno se ha considerado las siguientes ponderaciones

COMPONENTE	PORCENTAJE
Ambiente de Control	25%
Evaluación de Riesgos	25%
Actividades de Control	25%
Sistemas de Información y comunicaciones	25%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

Asociado de modo equivalente con los niveles y criterios de calificación expuestos en el literal h), cabe indicar que, para la evaluación y determinación del nivel de desarrollo, organización y grado de madurez del Sistema de Control Interno actual, en concordancia con la doctrina y benchmarking internacional, se ha considerado el siguiente modelo de maduración:

Tabla 13: Modelo de maduración del Sistema de Control Interno

Componentes del Sistema de Control Interno	inicial	En proceso de implementación	Implementado	Avanzado	Optimizado
Ambiente de Control	Los elementos de control interno del componente no existe o su nivel es precario.	Los elementos de control interno existen pero definidos de manera general y su aplicación en la entidad y sus procesos son inconsistentes.	Los elementos de control interno están definidos de manera general y se aplica en un número reducido de aéreas y procesos de la entidad.	Los elementos de control interno del componente están definidos formal y detalladamente y se aplica en la mayoría de las áreas y procesos de la entidad.	Los elementos de control interno del componente están definidos de manera detallada y formalmente y se aplican en todas las áreas y procesos de la entidad.
Evaluación de riesgos					
Actividades de Control					
Sistemas de Información y Comunicación					
Seguimiento					

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas de control interno desarrolladas para la realización del DIAGNÓSTICO del Sistema de Control Interno, se aplicaron a:

- Gerente General
- Director de Administración Director de Obras Director de Estudios
- Director de Supervisión y Liquidación
- Jefe de Presupuesto y Planificación
- Director de Asesoría Jurídica
- Jefe de Personal
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Sistemas e Informática
- Jefe de Abastecimiento y Servicios Generales
- Jefe de Almacén
- Jefe de Control Patrimonial

- Tesorero

4.3. Resultados de las encuestas de la variable Control Interno del PEJEZA

Se elaboró una escala de 0.00 a 9.00 para la calificación de la bondad del Sistema de Control Interno (ver Tabla N° 6), cuyo resultado general se expone a continuación:

Tabla 14: Resultado del cuestionario para el diagnóstico del sistema de control interno del proyecto especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA)

Subsistema	Componente	Factores		Puntaje por Factor	Calificación	Puntaje por Componente	Calificación	Puntaje del sub sistema	Calificación	Puntaje del sistema	Calificación	
Subsistema de Control Interno Estratégico	Ambiente de Control	t.1	Filosofía de la dirección	6.97	Satisfactorio	6.68	Satisfactorio	6.21	Satisfactorio			
		1.2	Integridad y Valores éticos	7.84	Satisfactorio							
		1.3	Administración Estratégica	7.75	Satisfactorio							
		1.4	Estructura organizacional	8.90	Satisfactorio							
		1.5	Administración de los Recursos Humanos	8.00	Satisfactorio							
		1.6	Competencia profesional	4.41	Deficiente							
		1.7	Asignación de Autoridad y Responsabilidad	5.47	Deficiente							
		1.8	Órgano de Control Institucional	4.13	Deficiente							
	Evaluación de Riesgos	2.1	Planeamiento de la Administración de Riesgo	7.28	Satisfactorio	5.74	Deficiente					
		2.2	Identificación de los riesgos	6.94	Satisfactorio							
		2.3	Valoración de los riesgos	5.28	Deficiente							
		2.4	Respuesta al riesgo	3.44	Deficiente							
	Subsistema de Control Interno Operativo	Actividad de Control	3.1	Procedimiento de autorización y aprobación	2.41	Inadecuado	3.86	Deficiente	4.83			Deficiente
			3.2	Segregación de funciones	3.53	Deficiente						
3.3			Evaluación Costo Beneficio	3.28	Deficiente							
3.4			Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	6.16	Satisfactorio							
3.5			Verificaciones y conciliaciones	2.56	Inadecuado							
3.6			Evaluación de desempeño	3.06	Deficiente							
3.7			Rendición de cuentas	3.84	Deficiente							
3.8			Documentación de procesos, actividades y tareas	2.28	Inadecuado							
3.9			Revisión de procesos, actividades y tareas	2.50	Inadecuado							
3.10			Controles para la tecnología y comunicaciones	9.00	Satisfactorio							
información y Comunicaciones		4.1	Funciones y características de la Información	2.69	Inadecuado	3.11	Deficiente					
		4.2	Información y responsabilidad	2.84	Inadecuado							
		4.3	Calidad y suficiencia de la información	2.81	Inadecuado							
		4.4	Sistema de Información	2.88	Inadecuado							
		4.5	Flexibilidad al cambio	1.47	Inadecuado							
		4.6	Archivo Institucional	4.41	Deficiente							
		4.7	Comunicación interna	4.41	Deficiente							
		4.8	Comunicación externa	3.88	Deficiente							
		4.9	Canales de Comunicación	2.63	Inadecuado							
Supervisión		5.1	Actividades de prevención y monitoreo	2.47	Inadecuado	3.37	Deficiente					
	5.2	Seguimiento de resultados	3.38	Deficiente								
	5.3	Compromiso de mejoramiento	4.25	Deficiente								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Rango de implementación (Calificación) del Diagnóstico de la Estructura del Control Interno

Rango	0 – 3.0	Inadecuado
Rango	3.1-6.0	Deficiente
Rango	6.1-9.0	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro precedente se aprecia, que la calificación general de la bondad de la estructura de control interno del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, arroja un resultado cuyo puntaje de 4.83 le ubica en un nivel de DEFICIENTE.

Los resultados de la aplicación del diagnóstico por subsistema, se sintetizan en:

Tabla 16: Síntesis de los resultados del Diagnóstico Aplicado

Subsistema de Control Interno Estratégico	6.21	Satisfactorio	4.83	Deficiente
Subsistema de Control Interno Operativo	3.45	Deficiente		

Elaboración propia

A nivel de subsistemas, el cuadro precedente refleja que la calificación de la estructura de control interno referida al sub sistema de Control Interno Estratégico muestra un nivel de SATISFACTORIO con un puntaje de 6.21; a su vez el sub sistema de Control Interno Operativo se ubica en un nivel de DEFICIENTE, pues alcanza un puntaje de 3.45, debido básicamente a que el componente evaluación de riesgos muestra debilidad a nivel de factores.

La calificación general alcanzada a nivel de componente se presenta a continuación en la tabla 15 y se puede apreciar en el gráfico N° 1:

Tabla 17: calificación general alcanzada a nivel de componente

Ambiente de Control	6.72	Satisfactorio
Evaluación de riesgos	5.74	Deficiente
Actividades de control	4.24	Deficiente
Sistemas de información y comunicación	3.11	Deficiente
Supervisión	3.37	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

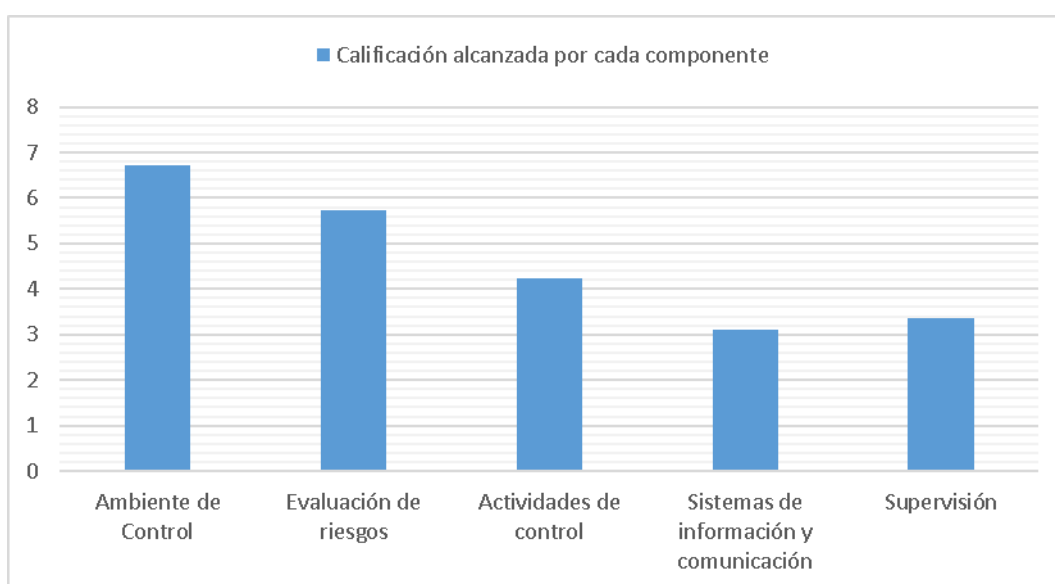


Gráfico 1: Calificación general alcanzada a nivel de componente

Fuente: tabla 15

4.4. Resultados por Componente y sus factores de control de la variable Dependiente Gestión Administrativa

4.4.1. Resultados de la Dimensión Planeamiento

Tabla 18: Resultados Dimensión Planeamiento

	FACTORES	PUNTAJE POR FACTOR	CALIFICACIÓN	Resultante
1	Filosofía de la Dirección	6.97	Satisfactorio	
2	Integridad y Valores Éticos	7.84	Satisfactorio	
3	Administración Estratégica	7.75	Satisfactorio	
4	Estructura Organizacional	8.90	Satisfactorio	
5	Administración de los Recursos Humanos	8.00	Satisfactorio	Satisfactorio 6.68
6	Competencia Profesional	4.41	Deficiente	
7	Asignación de Autoridad y Responsabilidad	5.47	Deficiente	
8	Órgano de Control institucional	4.13	Deficiente	

Fuente: Elaboración propia

De la evaluación realizada a este componente, la entidad alcanzó un nivel de "SATISFACTORIO", los factores que más influyeron fueron:

- a) Filosofía de la Dirección, debido a que PEJEZA cuenta con una política orientado a la transparencia que propicia que la entidad y su personal cumplan con la normativa interna y externa.
- b) Integridad y Valores Éticos, debido a que PEJEZA propicia una conducta ética y de integridad como cultura corporativa ética.
- c) Administración Estratégica, debido a que PEJEZA cuenta con planes estratégicos y operativos acordes a su naturaleza operacional.

- d) Estructura Organizacional, debido a que se considera una política adecuada para facilitar, ejecutar, controlar y auto controlar las actividades de PEJEZA.
- e) Competencia Profesional, debido a que PEJEZA cuenta con personal altamente profesional comprometido con la gestión institucional, sin embargo, no se han identificado claramente las competencias necesarias para cada cargo, ni sean establecido perfiles para cada cargo que se ocupa.
- f) Asignación de Autoridad y Responsabilidades, debido a que no están adecuadamente delimitadas las funciones y responsabilidades del personal de PEJEZA.
- g) Órgano de Control Institucional, debido a que PEJEZA cuenta con un OCI que realiza actividades de control, de acuerdo con su Plan Anual de Control, aprobado por la Contraloría General de la República, efectuando las recomendaciones correspondientes, sin embargo, no cuenta por el personal suficiente ni la infraestructura necesaria para la realización de sus actividades.

Sin embargo, consideramos que existen factores a ser reforzados tales como:

- a) Administración de los Recursos Humanos, que uno de los factores que debe ser reforzado es el concerniente a la escala

remunerativa la cual debe estar de acuerdo y/o en relación al cargo que se desempeña.

- b) Asimismo, se debe implementar un programa de inducción al personal que ingresa, relacionado con el puesto del que ingresa y de los principios éticos.

4.4.2. Resultados: Presupuesto

Tabla 19: Resultados Componente: Presupuesto

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
FACTORES	PUNTAJE POR FACTOR	CALIFICACION	
1	Gestión de presupuesto de la Administración	7.28	Satisfactorio
2	Identificación de necesidades	6.94	Satisfactorio
3	Valoración de las necesidades	5.28	Deficiente
4	Respuesta del presupuesto a las necesidades	3.44	Deficiente
			Deficiente 5.74

Fuente: Elaboración propia

De la evaluación realizada a este componente la entidad alcanzó un nivel de “Deficiente”. Los factores que deben ser reforzados de manera inmediata son:

- a) Gestión de presupuesto de la Administración, al no contar la entidad con un plan adecuado para la gestión presupuestal, este debe ser elaborado teniendo en cuenta las necesidades de PEJEZA.
- b) Identificación de Necesidades, al no contar la entidad con mecanismos que le permitan identificar las necesidades inherentes y de control, sobre sus actividades y procesos, estos

deberán ser identificados, con la finalidad de que puedan ser afrontados con una adecuada gestión presupuestaria.

- c) Valoración de las necesidades, debido a que, en la entidad, para el desarrollo de sus operaciones, no se han determinado y cuantificado, estos deberán ser valorados, con la finalidad de que se pueda medir el impacto que pueda ocurrir, en el caso de que estos se presenten.
- d) Respuesta del presupuesto a sus necesidades, debido a que en la entidad no se han establecido las acciones necesarias para afrontar los riesgos inherentes a la actividad que realizan, se debe contar con un plan de administración de las necesidades presupuestales, con la finalidad de tener y conocer la capacidad de reacción en el caso que se presenten.

4.4.3. Resultados: Organización

Tabla 20: Resultados Componente: Organización

ACTIVIDADES DE CONTROL			
	Factores	Puntaje por Factor	Calificación
1	Procedimientos adecuados	2.41	Inadecuado
2	Segregación de Funciones	3.53	Deficiente
3	Evaluación costo-beneficio	3.28	Deficiente
4	Gestión adecuada de RR.HH.	6.16	Satisfactorio
5	Verificaciones y Conciliaciones	2.56	Inadecuado
6	Evaluación de Desempeño	3.06	Deficiente
7	Rendición de Cuentas	3.84	Deficiente
8	Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	2.28	Inadecuado
			Deficiente 3.86

9	Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	2.50	Inadecuado
10	Controles para la Tecnología y Comunicaciones	9.00	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

De la evaluación realizada en este componente la entidad alcanzó un nivel de “DEFICIENTE” en razón a que registra diversas políticas y normas orientadas al control de sus actividades, no obstante que respecto a algunos mecanismos de gestión organizacional no se evidencien procedimientos específicos formales que es aconsejable implementar. Los factores que más influyeron fueron:

- a) Procedimientos de autorización y aprobación, debido a que no todos los procedimientos que realiza PEJEZA se encuentran definidos en manuales o directivas para que sean ejecutados en los diversos procesos y actividades de la entidad.
- b) Segregación de funciones, se considera que este factor debe ser reforzado por cuanto en la entidad no se han diseñado políticas de rotación del personal debido a la especialización en algunos puestos de trabajo, lo cual podría ocasionar un riesgo a la entidad, ante la eventualidad de cese o renuncia de los trabajadores.
- c) Evaluación costo-beneficio, debido a que en la entidad se toma en cuenta el costo/rentabilidad de sus operaciones y contratos, en función a las metas y los resultados previstos, sin embargo, no se encuentran establecidos en manuales y/o directivas internas.

- d) Controles sobre el acceso a los recursos o archivos, debido a que el personal cautela la utilización y protección de los recursos o archivos, sin embargo, estos controles no se encuentran establecidos en manuales y/o directivas internas.
- e) Verificaciones y conciliaciones, debido a que las unidades administrativas de PEJEZA no efectúan verificaciones sobre ejecución de sus procesos, actividades y tareas, así como las respectivas conciliaciones.
- f) Evaluación de desempeño, debido a que PEJEZA no ha implementado indicadores internos de desempeño para los procesos, actividades, y tareas establecidas en su Plan Operativo.
- g) Rendición de cuentas, debido a que PEJEZA no cuenta con lineamientos internos para la rendición de cuentas, en concordancia con la normativa de transparencia.
- h) Documentación de procesos, actividades y tareas, debido a que no todas las aéreas de la entidad se sujetan a las políticas y normas existentes.
- i) Revisión de procesos, actividades y tareas, debido a que las aéreas de la entidad no revisan adecuadamente en forma periódica si sus actividades se vienen desarrollando de acuerdo a la normatividad vigente.

- j) Controles para las tecnologías de información y comunicaciones, debido a que la entidad tiene en aplicación un sistema que integra y da soporte a todas sus operaciones, con registro de autorizaciones de acceso.

4.4.4. Resultados: Sistemas de Información y Comunicaciones

Tabla 21: Resultados Componente: Sistemas de Información y Comunicaciones

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES			
	FACTORES	PUNTAJE POR FACTOR	CALIFICACIÓN
1	Funciones y características de la Información	2.69	Inadecuado
2	Información y responsabilidad	2.84	Inadecuado
3	Calidad y suficiencia de la información	2.81	Inadecuado
4	Sistema de Información	2.88	Inadecuado
5	Flexibilidad al cambio	1.47	Inadecuado
6	Archivo Institucional	4.41	Deficiente
7	Comunicación interna	4.41	Deficiente
8	Comunicación Externa	3.88	Deficiente
9	Canales de Comunicación	2.63	inadecuado
			Deficiente 3.33

Fuente: Elaboración propia

De la evaluación realizada en este componente la entidad alcanzó un nivel se “DEFICIENTE”. Los factores que más influenciaron se presentan a continuación:

- a) Funciones y característica de la Información, debido a que PEJEZA no cuenta con políticas y procedimientos internos

documentados para la administración de los sistemas de información.

- b) Información y Responsabilidad, debido a que los sistemas de información no cuentan con controles y sistemas internos documentados que eviten el acceso no autorizado a la información.
- c) Calidad y Suficiencia de la Información, debido a que la entidad no ha implementado mecanismos internos documentados para asegurar la calidad y suficiencia de la información que emite.
- d) Sistemas de Información, debido a que PEJEZA no cuenta con un sistema de información integrado y que se ajuste a las necesidades de sus actividades.
- e) Flexibilidad al Cambio, debido a que en PEJEZA no se revisan periódicamente los sistemas de información con la finalidad, que, de ser el caso, estos sean rediseñados, para asegurar su adecuado funcionamiento.
- f) Archivo Institucional, debido a que si bien en PEJEZA, existe un archivo para la documentación emitida por las diferentes áreas, este no se encuentra debidamente implementado, ni con la infraestructura necesaria en custodia del acervo documentario de la entidad.
- g) Comunicación Interna, debido a que no existe en PEJEZA, una transmisión interna adecuada de la información de manera fluida.

- h) Comunicación Externa, debido a que no existe en PEJEZA, mecanismos y procedimientos internos adecuados para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información.
- i) Canales de Comunicación, debido a que PEJEZA no ha implementado canales de comunicación internos documentados, de tal forma que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna.

4.4.5. Resultados: Supervisión

Tabla 22: Resultados Componente Supervisión

SUPERVISION				
	FACTORES	PUNTAJE POR FACTOR	CALIFICACIÓN	
1	Actividades de prevención y monitoreo	2.47	Inadecuado	Deficiente 3.00
2	Seguimiento de resultados	3.38	Deficiente	
3	Compromiso de mejoramiento	4.25	Deficiente	

Fuente: Elaboración propia

De la evaluación realizada en este componente la entidad alcanzó un nivel se “DEFICIENTE”. Los factores que más influenciaron se presentan a continuación:

- a) Actividades de prevención y monitoreo, debido a que PEJEZA no cuenta con políticas y procedimientos documentados para la supervisión de las actividades que realiza.
- b) Seguimiento de resultados, debido a que no se dispone el desarrollo de controles y sistemas, cuando existen oportunidades de mejora.

- c) Compromiso de mejoramiento, debido a que en PEJEZA no ha se implementado el sistema de autoevaluaciones documentadas, lo cual le permita la creación de planes de mejora.

4.5. Propuesta

4.5.1. Introducción

El Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, se creó mediante Decreto Supremo N° 420-77-AG del 26 de octubre de 1977. Mediante R.D.N° 131-97-INADE-8101, se suscribió contrato de Concesión de los Servicios de Operación y Mantenimiento de la Infraestructura Hidráulica Mayor de Riego y Drenaje, con la Asociación Civil OPEMA Jequetepeque, vía concesión por un plazo de dos años. Como organismo público descentralizado del Ministerio de la Presidencia - INADE; le encargó las funciones de normar, ejecutar y dirigir el Proyecto Especial Hidroenergético en las cuencas de los ríos Jequetepeque y Zaña en la Región Cajamarca.

La finalidad del PEJEZA es contribuir al desarrollo integral en el ámbito de su jurisdicción, a través de diferentes actividades orientadas al aprovechamiento integral del recurso hídrico, con fines de generación de energía y riego, garantizando estándares eficiencia, eficacia y rentabilidad, dentro de un marco permanente de adaptación tecnológica.

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, tiene como objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. Conforme lo dispone en su Artículo 10, la Contraloría General de la República - CGR ha emitido la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno, las mismas que son de aplicación a las Entidades del Estado en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

Asimismo, mediante Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG se aprobó la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, como documento orientador para la gestión pública y el control gubernamental. Entendiéndose como Sistema de Control Interno al conjunto de acciones, actividades, políticas, normas, planes y procedimientos, incluyendo el entorno y actitudes que desarrollan la Alta Dirección y el personal.

Teniendo como base el diagnóstico efectuado a lo largo de esta investigación, se ha elaborado la siguiente propuesta de Plan de

trabajo para la implementación del Sistema de Control Interno en el PEJEZA, en el cual se identificaron los aspectos a implementar por cada componente y subcomponentes establecidos en las normas de control interno en cuanto a:

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) En la supervisión

4.5.2. Base Normativa

- 1) Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, (Ley N° 27658 de 29.ENE.2002).
- 2) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785).
- 3) Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716).
- 4) Normas de Control Interno, aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG de 30.OCT.2006.
- 5) Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, aprobado por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.

- 6) R.S. N° 080-95-EM: Que otorgó a la empresa Cementos Norte Pacasmayo S.A. la Concesión Definitiva para ejecutar las obras de la Central Hidroeléctrica Gallito Ciego (34 MW), las mismas que fueron construidas por COSAPI S.A..
- 7) D.S. N° 24-95-PRES del 16.12.95: Que transfirió al Proyecto Especial Jequetepeque-Zaña, el dominio de las superficies eriazas adyacentes y colindantes a la Presa y Embalse Gallito Ciego, en un área total de 2,695 Has., declarándola así mismo zona intangible.
- 8) R.D. N° 074-2000-INADE/8104: Manual de Procedimientos de PEJEZA
- 9) R.M. 0719-2015-MINAGRI: Plan Operativo Institucional aprobado
- 10) R.C.D. 010-2010- PEJEZA: Reglamento Interno de Trabajo - PEJEZA
- 11) R.C.D. 001-2009- PEJEZA: Estructura Orgánica y Reglamento de Organización y Funciones del PEJEZA

4.5.3. Objetivos

4.5.3.1. Objetivo General

Definir el curso de acción para la implementación del Sistema de Control Interno e PEJEZA, superando las

recomendaciones identificadas en la etapa previa de este informe de tesis.

4.5.3.2. Objetivos Específicos

- a) Establecer procedimientos orientados a implementar el Sistema de Control Interno en PEJEZA, asegurando el compromiso entre la Jefatura y el Comité de Control Interno.
- b) Implementación del Control Interno del PEJEZA en los procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales.

4.5.4. Alcance.

La implementación del Sistema de Control Interno deberá ser a todo nivel del PEJEZA; es decir, todas las diferentes unidades orgánicas que conforman el organigrama funcional PEJEZA.

4.5.5. Conformación de los Equipos de Trabajo

Al respecto, se recomienda que la implantación del Control Interno en el PEJEZA deberá estar a cargo de un equipo institucional integrado por tres (03) grupos de trabajo con niveles distintos de responsabilidad frente al control interno.

- a) **Grupo Directivo: Constituido por el Comité de Control Interno**, el cual será responsable de definir, dirigir y coordinar las políticas de planeamiento, normativa, ejecución,

seguimiento y mejoramiento del Sistema. Sin embargo, cada directivo tendrá a su cargo la implementación del control interno en la unidad orgánica o área que se encuentra bajo su conducción.

- b) **Grupo Operativo:** Será el responsable directo, de orden ejecutivo y técnico, del diseño, coordinación y apoyo a las diferentes áreas organizacionales en la implementación efectiva del sistema de control interno. Debe caracterizarse por su conocimiento de los procesos, funciones y debilidades de control interno de sus áreas respectivas. Impulsará la autoevaluación y asumirá el rol de facilitador de control interno.
- c) **Grupo Evaluador:** Será el responsable de la evaluación independiente y objetiva del establecimiento, mantenimiento y mejoramiento del sistema de control interno. Estará constituido por el jefe y personal auditor del Órgano de Control Institucional.

4.5.6. Funciones y Responsabilidades del Equipo de trabajo para la Implementación del S.C.I. – PEJEZA.

a) Grupo Directivo:

- ✓ Coordinar con la Jefatura del PEJEZA los aspectos pertinentes para la implementación del S.C.I. – PEJEZA.
- ✓ Establecer directrices generales orientadas a la implementación del S.C.I. – PEJEZA.

- ✓ Monitorear el proceso de implementación del S.C.I.
- ✓ Informar de manera trimestral a la jefatura del PEJEZA los avances realizados en materia de implementación del S.C.I. – PEJEZA.
- ✓ Aprobar el informe sobre el resultado de la ejecución del Plan de Trabajo de implementación del S.C.I. – PEJEZA para su formalización mediante acto resolutivo.

b) Grupo Operativo

- ✓ Elaborar su Reglamento Interno
- ✓ Diseñar, coordinar y apoyar a las diferentes áreas organizacionales en la implementación efectiva del Sistema de Control Interno
- ✓ Elaborar y presentar al Grupo Directivo propuestas para el mantenimiento y mejoramiento del S.C.I. – PEJEZA.
- ✓ Ejecutar diligentemente las solicitudes realizadas por el Grupo Directivo respecto a los aspectos pertinentes a la implementación del S.C.I. – PEJEZA.
- ✓ Impulsar la autoevaluación y asumir el rol de facilitador de control interno.
- ✓ Elaborar el informe sobre el resultado de la ejecución del Plan de Trabajo de la Implementación del S.C.I. – PEJEZA.

- ✓ Informar de manera trimestral al Grupo Directivo de los avances obtenidos en materia de implementación del S.C.I. – PEJEZA.

c) Grupo Evaluador:

- ✓ Es responsable de la Evaluación de forma independiente y objetiva del desarrollo de las acciones ejecutadas, validando la información y documentación generada respecto a la implementación, mantenimiento y mejoramiento del S.C.I. – PEJEZA.

4.5.7. Beneficios de la Propuesta

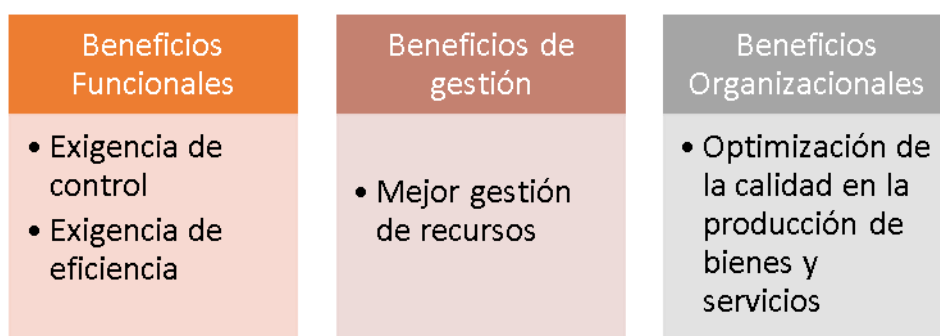


Gráfico 2: beneficios de la propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

4.5.8. Manifiesto

- Convertir al Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña en un modelo en cuanto a gestión de recursos financieros, humanos, administrativos y técnicos
- Sentar las bases de un sistema de control interno adecuado dentro del contexto de la organización pública.

- Impulsar el cambio en cuanto a la ética, el concepto y la calidad de servicio dentro de una organización pública.
- Para una transformación diaria en lo personal, organizacional, social y administrativo.

4.5.9. Drivers:

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación y la propuesta única de valor condensada dentro del “manifiesto” señalado, los drivers serán los siguientes:

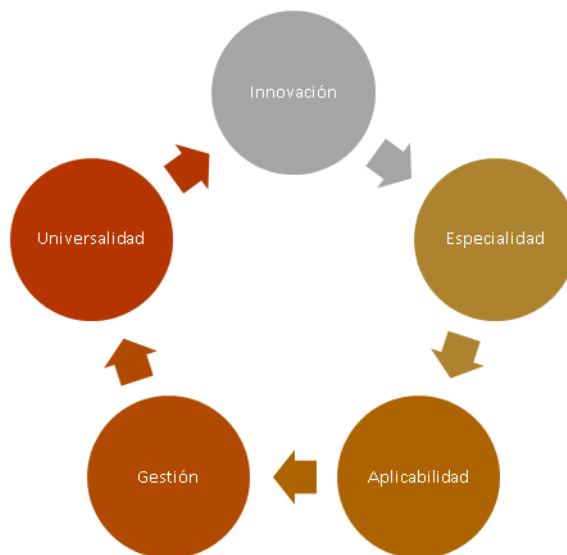


Figura 7: Drivers de la propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia

- a) **Innovación:** desarrollo de una nueva propuesta de control interno basado en el modelo COSO que permita establecer de manera eficaz, la adecuada evaluación de la gestión de los recursos administrativos, financieros, técnicos y humanos del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña.

- b) **Especialidad:** un modelo sui generis adaptado a la realidad organizacional y de gestión específicas del Proyecto Especial Jequetepeque - Zaña.
- c) **Aplicabilidad:** evaluación en cualquier punto del desarrollo integrado del control interno a través de acciones estructuradas y coordinadas, convirtiéndose en un instrumento eficaz para alcanzar los objetivos trazados.
- d) **Gestión:** en cada área de la organización, la persona encargada de hacer cumplir la propuesta será responsable del control interno ante su superior jerárquico, de acuerdo con las prerrogativas y competencias, y en su cumplimiento deberán participar todos los empleados y trabajadores del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña.
- e) **Universalidad.** Implica que, salvando las diferencias de especificidad del diseño muy concreto para la organización objeto de la presente investigación, el modelo propuesto podrá ser adaptado a otras organizaciones públicas con el mismo nivel esperado de éxito.

4.5.10. Cronograma para la ejecución de actividades para la implementación del S.C.I - PEJEZA.

Conforme a lo establecido en el Diagnóstico del Sistema de Control Interno del PEJEZA, se plantea la necesidad de elaboración de un

Cronograma de la ejecución de actividades para la implementación del S.C.I-PEJEZA.

4.5.11. Presupuesto requerido para la implementación del sistema de control interno en el PEJEZA.

Asimismo, se deberá elaborar un Presupuesto Requerido para Implementar el Sistema de Control Interno del PEJEZA - 2019 - 2020, el cual deberá estar debidamente fundamentado para el ejercicio fiscal 2019, el cual servirá para la elaboración y aprobación de los instrumentos de gestión Manual Operativo, Plan Temático, matriz de Marco Lógico, Actualización y Aprobación de la Estructura Orgánica y el Plan de Riesgos del PEJEZA. Asimismo, se requerirán fondos que servirán principalmente para la difusión de los instrumentos de gestión.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

La Ley N° 28716 “Ley de Control Interno”, establece que las entidades del Estado obligatoriamente deben implantar un Sistema de Control Interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales. En este sentido, el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña- PEJEZA requiere implementar el Sistema de Control Interno con relación a los componentes del COSO que se encuentran establecidos en las Normas de Control Interno aprobadas con Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG; lo cual implica desarrollar un proceso de Implementación del Sistema de Control Interno concordante con la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno aprobado con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, donde se establecen las etapas de la implementación, siendo una de éstas, la planificación, la cual requiere de un Diagnostico sobre el actual Sistema de Control Interno de la entidad.

La presente investigación ha permitido, por cuenta propia, establecer una diagnosis del actual Sistema de Control Interno del PEJEZA, la cual ha evidenciado que el tema no atañe exclusivamente a cuestiones de orden normativo respecto a lo que significa el Control Interno, sino a la carencia de criterios, el desconocimiento y la poca importancia que al respecto manifiestan, determinados funcionarios sobre esta materia. Al respecto, como precisa Salazar C., (2014), la cuestión tienen una evidente connotación cultural, pues si bien es cierto recién en los últimos 2 años se ha puesto énfasis al Sistema de Control Interno a través de una nueva Guía dada por la Contraloría General de la República, también es cierto que la parte principal del marco normativo tiene una

antigüedad de más de 11 años, lo que refleja el hecho, de que en todo ese tiempo no se ha podido optimizar un Sistema de Control Interno a la altura del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña.

Por otro lado, Díaz P. & León (2008), menciona la propensión hallada a no gestionar los riesgos de manera adecuada, lo que genera vulnerabilidades al interior de la entidad evaluada en su investigación. Al respecto, en PEJEZA también se hace notorias estas debilidades y se evidencia igualmente un soslayamiento de esta materia lo que, de una u otra forma potencializa el riesgo y genera condiciones para que se den actos de corrupción dentro del ejercicio de las actividades funcionariales, por lo que es necesario efectuar ajustes muy concretos a fin de mejorar la eficiencia de la gestión, así como del control interno necesario para reducir los riesgos mencionados.

Castillo (2011), en su Tesis encuentra serios inconvenientes en las funciones de planificación, organización, dirección y control algo muy similar a lo encontrado en PEJEZA, lo que determina que no sólo se trataría de la implantación del Sistema de Control Interno sino de que éste deba mantenerse debidamente, para lo cual se requiere de una mayor eficiencia en la gestión administrativa, por tanto el control interno no es una herramienta que se ejecute independientemente, si no se cuenta además con una adecuada gestión administrativa que la optimice .

Portal (2016), por su parte, señala que “la ineficacia del control en las instituciones gubernamentales, fertiliza el terreno para que se desarrollen conducta adversas, orientadas al fraude y la corrupción, lo que termina perjudicando gravemente la propia legitimidad del Estado y sus instituciones” (p. 119).

Si consideramos que en el PEJEZA se han dado a lo largo de sus últimas administraciones una serie de irregularidades, las cuales han podido ser detectados por las auditorías a cargo de la Contraloría o por la denuncia de algunos de sus funcionarios, se explica con creces el por qué la implantación del Sistema de Control Interno se hizo a medias, como para facilitar aquellos actos contrarios a la ética y la moralidad del funcionario público.

Otro de los problemas detectados durante la investigación es la falta de personal calificado en las direcciones, cuyos perfiles son modificados de acuerdo al criterio del titular de la entidad de turno y no de manera técnica y responsable, evaluando el real nivel profesional de las personas que se requieren para cada cargo.

Asimismo, la Ley N° 28716 introduce una nueva regulación sobre la responsabilidad de los gerentes de la administración pública: con la introducción de un control posterior sobre los resultados de la acción administrativa en su conjunto, los gerentes se vuelven directamente responsables de las consecuencias atribuibles a sus competencias. Ello se ha podido deducir de las respuestas de los entrevistados. De esta manera, la ley tiende a contrarrestar esa forma típica de actuar de los burócratas del siglo XX interesados en respetar la formalidad y la legalidad y, por lo tanto, orientados a la tarea más que a los resultados hacia los cuales se sienten completamente desautorizados, algo en lo que concuerda Díaz P. & León (2008) en su investigación. La nueva legislación tiene como objetivo transformar al burócrata en un "gerente" que lleva a cabo una actividad de gestión y organización de una empresa pública de acuerdo con la lógica y las técnicas prestadas del sector privado, con el objetivo de lograr el mejor resultado posible. Incluso si el objetivo no es el beneficio máximo como en

las empresas, la tolerabilidad de los costos y la relación entre recursos y resultados ya no son elementos irrelevantes, sino que se convierten en estándares de referencia esenciales.

Al respecto, la investigación efectuada ha permitido determinar el nivel de implementación y adecuaciones necesarias de la estructura de control interno de la entidad, acorde a lo establecido en las Normas de Control Interno y la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado. El resultado permite exponer la situación en que se encuentra actualmente el Sistema de Control Interno del PEJEZA, respecto de los lineamientos establecidos en las normativas de control vigentes, a fin que se pueda diseñar un plan de trabajo para el mejoramiento de dicho sistema.

CONCLUSIONES

En cumplimiento de los objetivos establecidos para la presente investigación, se ha realizado la correspondiente recopilación y estudio de la información y documentación proporcionada y disponible sobre las medidas, disposiciones, procedimientos y practicas instituidas por la entidad como parte de su vigente Sistema de Control Interno, así como toda la normatividad interna o externa vinculada con el mismo, aplicándose encuestas elaboradas especialmente para el efecto; en cuya virtud, ha sido posible determinar el nivel de implementación y adecuación de la estructura de control interno, en línea con los componentes y subsistemas de control establecidos por la normativa emitida por la Contraloría General de la República sobre el particular, obteniendo la calificación de DEFICIENTE a nivel de la entidad en su conjunto.

Conclusión con respecto al Objetivo Principal:

Como objetivo relacionado al problema planteado se planteó el de “Identificar la relación entre el control interno y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019, pudiéndose determinar en primer término que, si existe una relación muy estrecha entre ambas variables, no considerándose el establecimiento de dependencias de una sobre otra, sino de un vínculo biunívoco entre ambas, el mismo que a la luz del análisis individualizado de cada una de sus dimensiones arrojó una condición de deficiente, lo que permitió corroborar la propuesta de valor principal planteada para esta investigación.

Conclusiones con respecto a los objetivos secundarios:

Conclusión con respecto al Objetivo específico 1

Identificar la relación entre el ambiente de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Con respecto a este objetivo, se pudo comprobar que la dimensión “ambiente de control y la gestión administrativa”, fue la única que reflejó un nivel satisfactorio de acuerdo a la percepción de los funcionarios encuestados.

Conclusión con respecto al Objetivo específico 2

Identificar la relación entre la evaluación de riesgos y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Con respecto a este objetivo, se pudo comprobar que la dimensión “evaluación de riesgos y la gestión administrativa”, reflejó un nivel de déficit de acuerdo a la percepción de los funcionarios encuestados. Al respecto, es importante señalar que la evaluación de riesgos es determinante para visualizar cuan vulnerable es el actual sistema y como, un inadecuado manejo de este aspecto facilita las condiciones para que surjan comportamientos indeseables como la corrupción y el fraude, los cuales encuentran terreno fértil en escenarios donde el control es mínimo o inexistente, algo que, en la entidad examinada, se ha patentizado a través de una serie de denuncias.

Conclusión con respecto al Objetivo específico 3

Identificar la relación entre las actividades de control y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Con respecto a este objetivo, se pudo comprobar que la dimensión “actividades de control y la gestión administrativa”, reflejó un nivel de déficit de acuerdo a la percepción de los funcionarios encuestados.

Conclusión con respecto al Objetivo específico 4

Identificar la relación entre la información y comunicación y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Con respecto a este objetivo, se pudo comprobar que la dimensión “la información y comunicación y la gestión administrativa”, reflejó un nivel de déficit de acuerdo a la percepción de los funcionarios encuestados.

Conclusión con respecto al Objetivo específico 5

Identificar la relación entre la supervisión y la gestión administrativa de acuerdo al personal del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, 2018-2019.

Con respecto a este objetivo, se pudo comprobar que la dimensión “supervisión y la gestión administrativa”, reflejó un nivel de déficit de acuerdo a la percepción de los funcionarios encuestados.

En síntesis:

- a) En el desarrollo del DIAGNOSTICO, se han identificado los lineamientos y disposiciones existentes que constituyen el marco normativo, estratégico y operativo, así como verificado los factores y/o estándares de control que conforman el sistema vigente del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA) y su grado de formalidad; determinándose la presencia de

debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que presenta el sistema de control interno en operación e igualmente, la conveniencia de ajustes y adecuaciones que deben efectuarse e implementarse, todo lo cual es expuesto en los Capítulos Cuarto y Quinto del presente Informe de Tesis.

- b) Se considera que, los aspectos señalados como sujetos a implantación y que se detallan en el Capítulo Quinto: Aspectos a implementar, el Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña (PEJEZA) fortalecerá su Sistema de Control Interno y mejorara el nivel actual de desarrollo, organización y grado de madurez alcanzados, encaminándose a la apropiada implantación y puesta en marcha gradual de la nueva estructura de control interno, basada en el modelo COSO y organizado en base a los Subsistemas Estratégico, Operativo y de Evaluación que agrupan respectivamente a los componentes de Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión.

RECOMENDACIONES

Para el proceso de implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, se requiere adoptar las siguientes recomendaciones generales, las cuales implican la constitución de los lineamientos y criterios a considerarse por el Equipo de Trabajo Institucional como Plan de Acción, llamado Plan de Trabajo, para la definición del curso de las próximas decisiones y actuaciones de la entidad sobre la materia y que se mencionan conservando la organización y estructura del Sistema de Control Interno, establecido por la Contraloría General de la República, resaltando la existencia de transversalidad y correlación de sus componentes y factores de control interno en todo el Sistema.

A. ACCIONES PREVIAS SOBRE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

En cumplimiento de la implementación del Sistema de Control Interno, en el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, se deberá:

1. Formalizar el compromiso de los órganos dirección y gerencia

La implantación del control interno requiere que el Titular u órgano de dirección de la entidad, así como los órganos gerenciales, en su calidad de responsables por el diseño, desarrollo y funcionamiento del Sistema de Control Interno, manifiesten y hagan explícito su compromiso consciente de asumir directamente la conducción superior del proceso de implantación.

2. Designar el Representante de la Dirección

El compromiso del Titular u órgano de dirección de la entidad, se patentiza también a través de la designación formal de un directivo de primer nivel como Representantes de la Dirección, quien garantizara el apoyo y conducción institucional de las acciones necesarias al desarrollo e implantación del Sistema de Control Interno. Dicho representante deberá ser integrante del Comité de Control Interno del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA.

3. Establecer la organización del equipo institucional de trabajo

El Titular u órgano de dirección designará un equipo institucional responsable del proceso de implantación y funcionamiento de la estructura de control interno, el mismo que estará integrado por directores y funcionarios ejecutivos u operativos del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA.

La conformación del equipo será propuesta por el Representante de la Dirección y deberá considerar tres (03) grupos de trabajo con niveles distintos de responsabilidad frente al control interno:

GRUPO DIRECTIVO: este grupo estará constituido por el Comité de Control Interno y es responsable de definir, dirigir y coordinar las políticas de planeamiento, normativa, ejecución, seguimiento y mejoramiento del Sistema Jequetepeque Zaña - PEJEZA, cada directivo y gerente tendrá a su cargo la implementación del control interno en la unidad orgánica o área que se encuentra bajo su conducción.

GRUPO OPERATIVO: este grupo será el responsable directo, de orden ejecutivo y técnico, del diseño, coordinación y apoyo a las diferentes áreas organizacionales en la implementación efectiva del sistema de control interno. Debe caracterizarse por su conocimiento de los procesos, funciones y debilidades de control en sus áreas respectivas. Impulsará la autoevaluación y asumirá el rol de facilitador de control interno.

GRUPO EVALUADOR: este grupo será el responsable de la evaluación independiente y objetiva del establecimiento, mantenimiento y mejoramiento del sistema de control interno. Estará constituido por el jefe y personal auditor del Órgano de Control Institucional.

4. Formalizar el Plan de Trabajo

En base al resultado del presente Diagnóstico de Control Interno, el Comité Directivo de Control Interno, dispondrá que el Grupo Operativo proceda a la elaboración del Plan de Trabajo para ejecutar la etapa de diseño e implementación de la nueva estructura de control interno, el mismo que debe contemplar el Reglamento de Funciones, la definición y cronograma de actividades, la provisión de recursos y la realización de un programa de capacitación y sensibilización en control interno para el personal de la entidad.

B. ACCIONES PRINCIPALES SOBRE ASPECTOS A IMPLEMENTAR

Sin perjuicio de las medidas de detalle sugeridas específicamente en la sección IV del presente Informe, a continuación, se citan las acciones pendientes, identificadas como principales o prioritarias, para que el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, pueda acometer adecuadamente el inicio de la

etapa de implementación de su nuevo Sistema de Control Interno, acorde a lo establecido en la normativa aprobada por la Contraloría General de la República.

Subsistema de Control Interno Estratégico

Ambiente de Control

Elaboración, revisión periódica, actualización y difusión del Código de Ética del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA.

Revisar y elaborar o actualizar, según sea el caso, los principales documentos de gestión institucional, entre ellos, el Plan Estratégico.

DIAGNOSTICO DE CONTROL INTERNO

Evaluación de Riesgos

Realizar estudio y formulación de un Plan Integral de Gestión de Riesgos del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA.

Actividades de Control

Elaborar el Manual de Procedimientos - MAPRO, del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA, regulando y/o actualizando disposiciones de revisión y control sobre actividades u operaciones de naturaleza crítica o sensible a los riesgos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sistemas de Información y Comunicación

Establecer políticas y mecanismos de alcance institucionales para la asimilación y aplicación del concepto de comunicación organizacional como responsabilidad de todas las dependencias de la entidad para asegurar que la

información sobre los procesos y eventos del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña - PEJEZA fluyan y se canalicen adecuadamente, tanto a nivel interno como externo.

Supervisión y Seguimiento

Desplegar una campaña de sensibilización y capacitación en los conceptos básicos y metodológicos de la autoevaluación de la gestión empresarial y del sistema de control interno, que permitan interiorizar que representan una actividad intrínseca en todas sus funciones y por consiguiente responsabilidad de todos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Arwinge, O. (2017). *Internal control : a study of concept and themes*. Retrieved from http://lib1.org/_ads/F3648AAC21F83769DA84DFBD1C31B0E8

Batet Jiménez, M. . P. (2011). *Gestión administrativa*. Retrieved from <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/24141/S52.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CGR. (2017a). *Control Interno*. Lima. Retrieved from http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf

CGR. (2017b). *GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO* (Resolución de la COntroloría General de la República No. N° 004-2017-CG). Lima. Retrieved from https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

Chorafas, D. N. (2001a). *Implementing and auditing the internal control system*. Palgrave. Retrieved from http://lib1.org/_ads/DF21714A11C5049E166978A6A4EF1E19

Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno - Informe COSO*. Diaz de Santos.

Dawson, S. (2008). *Internal control/anti-fraud program design for the small*

business: a guide for companies not subject to the Sarbanes-Oxley Act.

Retrieved from http://lib1.org/_ads/A46EDF9E738AB29459186F17C2A2A0D0

Defensoría del Pueblo. (2017). *El Sistema Anticorrupción peruano: Diagnóstico y desafíos*. Lima. Retrieved from <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-La-Corrupcion-en-el-Peru-N-2.pdf>

Dorta, J. (2018). *La Evaluación de Riesgos como Componente Básico del Sistema de Control Interno Una Aplicación a las Fuentes de Financiación de la ULPGC*. Buenos Aires: EL Cid.

Fonseca, O. (2007). *Auditoría Gubernamental Moderna*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.

Frank, R. H., Rabasco, E., & Toharia, L. (2005). *Microeconomía y conducta*. McGraw-Hill. Retrieved from http://93.174.95.29/_ads/1E38C2AC8535E23F2B118318DDBA12EB

Glaeser, E. L. (Edward L., & Goldin, C. D. (2006). *Corruption and Reform: Lessons from America's Economic History*. University of Chicago Press. Retrieved from http://lib1.org/_ads/E0548B3AA782A8C8A5BCAF70618E8784

Graham, L. (2013). *Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework*. Retrieved from http://lib1.org/_ads/F0DAE29E95AFFDD33AB896FE55838C84

Grossberg, M. (2016). *Governing the hearth: law and the family in nineteenth-century America*. Retrieved from http://lib1.org/_ads/DCFB1E0A79995A238CF396FFB12E7CF5

- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw Hill. Retrieved from http://library1.org/_ads/C0AF8FDE37BCE55C68E2B2FDA585352E
- Haas, F. A. J. de, & Mansfeld, J. (2004). *Aristotle On generation and corruption, book 1: Symposium Aristotelicum*. Clarendon Press. Retrieved from http://lib1.org/_ads/0F0CC21559E6E79681DDBBA75891C91A
- Haller, D., & Shore, C. (2005). *Corruption : anthropological perspectives*. Retrieved from http://lib1.org/_ads/634E0ACB5E2BDCC10B946B3127D862C8
- Harrer, J. (2008). *Internal control strategies : a mid to small business guide*. Wiley. Retrieved from http://lib1.org/_ads/24DDF5AB0ECA9C914774D09CFD310363
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica : en las ciencias del deporte*. Editorial Paidotribo. Retrieved from http://lib1.org/_ads/D98C48D264F26D4CA23318847D773C31
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education. Retrieved from http://lib1.org/_ads/E730F5A55CF4BD418343B9263AE1936E
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from http://library1.org/_ads/3B2644B76DF6EF829BBD83F1750091BF
- Hudec, R. E., Kennedy, D. L. M., & Southwick, J. D. (2002). *The political economy of international trade law : essays in honor of Robert E. Hudec*. Cambridge

- University Press. Retrieved from
http://lib1.org/_ads/0F51C678616AE3A55214949FE78C329D
- Iyer, N. K., & Samociuk, M. (2006). *Fraud and corruption: prevention and detection*. Gower. Retrieved from
http://lib1.org/_ads/9C6B078FBA4A1E62E8AB3CD6049706BD
- Johnston, M. (2005). *Syndromes of corruption: wealth, power, and democracy*. Cambridge University Press. Retrieved from
http://lib1.org/_ads/D811D2564136FB7C8FABF2EC21594781
- Mejía, R. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno 1. *AD-Minister*, 6, 82–95. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327245005.pdf>
- Petro, S. (1979). *Power unlimited: the corruption of union leadership: a report on the McClellan Committee hearings*. Greenwood Press. Retrieved from
http://lib1.org/_ads/616993EFB234805E55CAE2A9A0028D38
- Pfister, J. A. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control: from practice to theory*. Physica. Retrieved from
http://lib1.org/_ads/BDFC1A0F999947A43D6453E99626FE93
- Plascencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5), 0–0. Retrieved from
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Portal, J. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. *El Cotidiano*, 198, 7–13. Retrieved from

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809002>

Prieto, P., Herminio Julio, & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación: competencia-aprendizaje-vida*. New York: Pearson. Retrieved from http://lib1.org/_ads/56E4C65CCE435B4BFF54DB43DBF40245

Quinaluisa, N., Ponce, V., Ortega, X., & Pérez, jazmín. (2004). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268–283. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39. Retrieved from <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>

Stracuzzi, S., & Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

Uslaner, E. M. (2008). *Corruption, inequality, and the rule of law: the bulging pocket makes the easy life*. Cambridge University Press. Retrieved from http://lib1.org/_ads/628A6A59A383B06C48D12FF2E7C4F5E7

Vega de la Cruz, L. O., Lao León, Y. O., & Nieves Julbe, A. F. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración*, 62(2), 683–698. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.004>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL PROYECTO ESPECIAL JEQUETEPEQUE - ZAÑA

ESTIMADO ENCUESTADO:

Me complace presentar el presente Proyecto de Investigación: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROYECTO ESPECIAL JEQUETEPEQUE ZAÑA – 2018 - 2019”. Para ello se manifiesta de su conocimiento las siguientes instrucciones:

La información recogida será de carácter anónimo y utilizado única y específicamente para procesos estadísticos.

- Lea atentamente el enunciado antes de marcar la alternativa de su preferencia.
- Marque con una (X) la respuesta que se adecua a tu realidad.
- Puede marcar solamente una de las alternativas en cada pregunta.
- Se le agradece anticipadamente por su colaboración y participación.

Las respuestas brindadas son opiniones basadas en su talento, percepción personal y experiencia laboral, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Condición laboral

Área de desempeño (especificar)

Contratado Nombrado

A) RESPECTO A LA VARIABLE: Control Interno

Normas del Ambiente de Control

1. A su consideración ¿Existe, por parte de la Dirección de PEJEZA una Filosofía definida con respecto al trabajo que se realiza en esta organización?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera que se practican en un nivel adecuado conductas íntegras y elevados valores en la organización?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normas de Evaluación de Riesgos

3. A su consideración ¿Se aplica una administración estratégica en la organización?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

4. ¿Existe en la organización una adecuada gestión de Recursos Humanos?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

5. ¿Considera que existe un adecuado Planeamiento de Administración de riesgos?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

Normas de Actividades de Control Gerencial

6. ¿Se gestionan adecuadamente los Procedimientos de Autorización y Aprobación?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

7. ¿Se aplican adecuadamente los Controles sobre el Acceso a los Recursos y Archivos?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

8. ¿Se dan dentro de un marco adecuado las Verificaciones y Conciliaciones?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

9. ¿Se da una gestión adecuada a la Documentación de Procesos, Actividades y Tareas?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

10. ¿Se aplican adecuadamente los Controles para las tecnologías de la Información y comunicaciones?

Siempre Casi siempre A veces Raras veces Nunca

Normas de Comunicación e Información

11. ¿Considera que se realiza una adecuada gestión respecto a las Funciones y Características de la Información de la organización?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Considera que en la organización se da un adecuado Desarrollo de Políticas de Calidad?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normas de Supervisión

13. ¿Se realizan Actividades de Prevención y Monitoreo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Se realiza un Seguimiento de Resultados?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Existe, por parte de la organización, un Compromiso de Mejoramiento?

Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) RESPECTO A LA VARIABLE: Gestión Administrativa

Normas de Planeamiento

16. A su consideración ¿Cuál es el nivel de evaluación de las normas del ambiente de control en la organización?

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Neutral	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normas de Presupuesto

17. A su consideración ¿Cuál es el nivel de evaluación de riesgos en la organización?

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Neutral	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normas de Organización

18. A su consideración ¿Cuál es el nivel de las normas de actividades de control gerencial?

Muy satisfactorio Satisfactorio Neutral Insatisfactorio Muy insatisfactorio

Normas de Comunicación e Información

19. A su consideración ¿Cuál es el nivel de las normas de comunicación e información?

Muy satisfactorio Satisfactorio Neutral Insatisfactorio Muy insatisfactorio

Normas de Supervisión

20. A su consideración ¿Cuál es el nivel de las normas de supervisión?

Muy satisfactorio Satisfactorio Neutral Insatisfactorio Muy insatisfactorio