



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DESARROLLO DE
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD
PÚBLICA DE LIMA METROPOLITANA 2017**

**PRESENTADA POR
RAFAEL HUMBERTO REVILLA RETO**

ASESOR

VÍCTOR MANUEL LORET DE MOLA COBARRUBIAS

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL DESARROLLO DE
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA
DE LIMA METROPOLITANA 2017**

Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración

Presentada por:

RAFAEL HUMBERTO REVILLA RETO

Lima - Perú

2019

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1. Antecedentes de la investigación	9
1.2. Bases teóricas	
1.2.1. El Sistema Nacional de Control	11
1.2.2. El Control Interno	21
1.2.3. La función pública, un término clave en el concepto del control interno	29
1.2.4. Factores que afectan al control interno	32
1.2.5. El Comité de Control Interno	34
1.2.6. Teoría de la auditoría	39
1.2.7. Administración Pública	43
1.2.8. Desarrollo organizacional y desarrollo de la gestión Administrativa de entidades públicas	45
1.2.9. PHILIP CROSBY y su contribución al concepto de control	48
1.2.10. La universidad pública estudiada	50
1.2.11. El Comité de Control Interno de la Universidad	50
1.3. Definiciones conceptuales	54
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	
2.1. Diseño metodológico	56
2.2. Técnicas de recolección de datos	56
2.3. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	57
2.4. Diseño Muestral	57
2.5. Aspectos éticos	60
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	
3.1. Hipótesis principal	61
3.2. Hipótesis secundarias	61
3.3. Variables y definición operacional	61

CAPÍTULO IV RESULTADOS	
4.1. Procesamiento de encuestas	63
4.2. Análisis documental de los Informes del Órgano de Control Institucional sobre cumplimiento de recomendaciones	71
4.3. Prueba de hipótesis	90
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	94
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
Fuentes de información	101
Anexo 1 Encuesta	107
Anexo 2 Formato para Juicio de Expertos	109
Anexo 3 Matriz de consistencia	110

INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores-INTOSAI, fundada en el año 1953, y que reúne entre sus miembros a más de ciento setenta (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), define al control interno como “...un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado”.

La denominación como “instrumento de gestión” asignada al control interno, encierra en realidad un complejo proceso que involucra a toda la organización y a todos sus miembros, ya que comprende a “los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud del Dirección, que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen los siguientes objetivos:

(i) *Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces así como los productos y servicios con calidad, de acuerdo con la misión de la institución*

(ii) *Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, error y fraude*

(iii) *Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la Dirección, y*

(iv) *Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables presentados correcta y oportunamente en los informes”.*

Como puede observarse, la implementación del control interno, va más allá de simples cambios en los procedimientos o en los sistemas, puesto que tiene que ver, también, con cambios en el comportamiento de las personas, orientados hacia el logro de una cultura del control.

En el caso de la universidad pública de Lima metropolitana investigada, el 10 de enero de 2012 las autoridades, suscribieron el Acta de Compromiso del Sistema de Implementación de Control Interno, mediante la Resolución Rectoral, señalándose en el séptimo Considerando “Que no obstante, las modificaciones del Comité de Control Interno, efectuadas con la Resolución Rectoral N° 04852-R-

16 de fecha 07 de octubre de 2016; y Resolución Rectoral N° 06340-R-16 de fecha 22 de diciembre de 2016, resulta imperativo reconstituir el Comité de Control Interno y crear Subcomités de Apoyo y Coordinación en la Escuela de Posgrado y las Facultades de la Universidad;”, resolviéndose reconstituir el “Comité de Control Interno”.

A pesar del tiempo transcurrido desde la suscripción de la citada Acta, el Control Interno no ha llevado a cabo aun actividades orientadas a su debida implementación, estando en espera los subcomités de las facultades que se les instruya acerca de sus labores.

Dicha omisión genera deficiencias en la tramitación de expedientes de los administrados como en las actividades propias de la administración, de las diversas áreas, restándole eficacia a la gestión y exponiéndola a riesgos. Se observa, asimismo, inadecuados procedimientos para la resolución de los expedientes, vulnerándose frecuentemente las disposiciones del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento General, al mismo tiempo que de las normas que regulan los procedimientos vinculados al manejo de recursos.

Producto de ello, la Oficina de Control Previo, devuelve frecuentemente los expedientes, tanto a las Oficinas Generales como a las Facultades, debido a que presentan deficiencias que representan riesgos de errores o comisión de irregularidades, sea por carecer de los requisitos necesarios o porque contravienen alguna norma legal.

Por otro lado, los informes de auditoría realizados en la universidad han incidido fundamentalmente en el aspecto financiero, descuidando el análisis de las acciones propias de la administración, pero, sobre todo, el desarrollo de conductas y actitudes por parte de los miembros de la organización, orientadas a un cuidadoso trabajo enmarcado en una cultura de calidad.

Una cuestión importante a tomarse en cuenta, derivada de las recomendaciones de la Oficina de Control institucional (OCI), es la reiterada

documentación mediante la cual dicho órgano comunica al Rector de la Universidad acerca del incumplimiento de sus recomendaciones, las cuales pueden tener más de tres años de antigüedad por acciones u omisiones que, a través del tiempo, se siguen repitiendo, revelándose con ello la inexistencia de mejoras en la gestión.

Mediante la presente investigación se espera demostrar que las reiteradas recomendaciones del Órgano de Control Institucional son una demostración de la deficiencia de mecanismo de control interno y de la falta de voluntad política de las autoridades por mejorar la gestión y, consecuentemente, lograr el desarrollo de la gestión administrativa de la universidad, para, plantear alternativas de solución mediante el análisis de las recomendaciones y de las razones por las que dichas recomendaciones no son atendidas por la administración.

En ese orden de ideas, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿En qué medida el control interno contribuye al desarrollo de la gestión administrativa de una universidad pública de Lima metropolitana 2017?

Asimismo, los objetivos de la presente investigación, son los siguientes:

1. Objetivo general

Determinar en qué medida el control interno contribuye al desarrollo de la gestión administrativa de la universidad.

2. Objetivos específicos

- A. Determinar en qué medida se ha implementado el control interno en la universidad.
- B. Determinar qué tipo de deficiencias del control interno son las de mayor impacto en el desarrollo de la gestión administrativa.

Importancia de la investigación

La universidad Pública de Lima metropolitana investigada, alberga un alto número de estudiantes tanto a nivel de pre como de posgrado, además de atender diversos servicios a la comunidad.

Por su antigüedad y calidad académica concita el interés no solo de los jóvenes que desean iniciar estudios universitarios sino también de los profesionales que aspiran a realizar estudios de perfeccionamiento, por lo que la alta demanda debía recibir una respuesta eficaz y oportuna. Sin embargo, ello no se concreta debido, en parte, al tamaño de la estructura organizativa y a la conservación de viejos estilos de gestión y de hábitos de trabajo que no se corresponden con un servicio de calidad.

La Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno, del año 2006, precisa que “...*las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.*”

Asimismo, la referida Resolución define el control interno como el “...*proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán... los objetivos gerenciales...*”

En consecuencia, la norma dispone que “*La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación - evaluación integral*”, objetivo que involucra el compromiso de la Alta Dirección en la implementación del sistema y la participación de todos los miembros de la

organización, así como la implementación de las medidas necesarias encaminadas a dicha exigencia se haga realidad.

De esa manera, el control interno se convierte en una importante herramienta de evaluación de riesgos, contribuyendo a la mejora de la gestión y al desarrollo de la gestión administrativa, puesto que su quehacer está vinculado a la mejora continua.

Las deficiencias administrativas, además de causar insatisfacción en los usuarios, constituyen un campo propicio para la comisión de irregularidades y la aparición de un sinnúmero de riesgos que pueden afectar los bienes del Estado y la transparencia de la gestión y, a pesar de conocerse sus efectos, la Universidad Pública investigada no ha implementado el Control Interno.

Dada la importancia de la universidad en el sector público, en el escenario nacional e internacional y de la labor que cumple ante la sociedad, consideramos que es preciso abordar la investigación acerca del papel que debe cumplir el control interno en el desarrollo de la gestión administrativa.

El control interno, tal como se le concibe hoy, no puede estar ausente en ninguna organización, porque revela hasta dónde la Alta Dirección y los miembros de la institución están identificados con la misión y visión de la misma. En la medida en que el control interno se convierte en una práctica cotidiana, es decir, en la medida que forma parte de la cultura organizacional, los procedimientos se llevan a cabo de manera tal que se brinda un servicio de calidad a los usuarios. Dicha forma de llevar a cabo la gestión, da paso a un segundo nivel de mejora: el de la mejora continua, en el cual los miembros de la organización ya no se conforman con las prácticas actuales, sino que toman conciencia que pueden mejorar su desempeño y, en consecuencia, contribuir al desarrollo de la gestión administrativa.

En cuanto a las posibles limitaciones del estudio, debemos manifestar que para la realización de la investigación no existen limitaciones, ya que se cuenta con la información institucional y bibliográfica necesaria, así como con las facilidades del caso para la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes del estudio

- A. Capcha (2016) en su tesis titulada *“Auditoria de Gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015,* , sustentada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, utilizó como instrumento una encuesta que fue aplicada al Personal de la Dirección General de Administración, con una muestra de 15 sujetos, concluyendo que “...la Normatividad y otros documentos emitidos por la Contraloría General de la Republica han permitido establecer las normas que involucran la Auditoria de Gestión entendida actualmente como Auditoria de Desempeño cuyo ámbito de aplicación es a nivel de entidades públicas nacional, regional y local, detallándose desde su planificación, ejecución e informe permitiendo clarificar conceptos, procedimientos, resultados para el manejo de información en relación con la eficiencia operativa”.
- B. Aquipucho (2015) en su tesis *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, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, utilizó como instrumentos el análisis documental, la observación, la entrevista y la encuesta. El muestreo utilizado fue del tipo probabilístico en la técnica Método Aleatorio Simple, concluyendo que en “...la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso resultó no ser óptimo el sistema de control interno respecto a los procesos de Adquisiciones y Contrataciones

durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del plan anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, la coherencia entre el plan anual y la disponibilidad presupuestal, influyeron negativamente incumpliendo el Plan Anual de la entidad y la deficiente ejecución del gasto que conllevaron a las modificaciones del Pan Anual de Adquisiciones y Contrataciones”.

- C. Sebastiani (2013) en su tesis cuantitativa *“La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del Sector Interior*, sustentada en la Universidad de San Martín de Porres, utilizó como instrumento una encuesta que fue administrada al personal y empleados del departamento de adquisiciones y abastecimiento de la dirección de logística de la Policía Nacional del Perú, con una muestra de 30 sujetos, concluyendo que “En relación a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP, actualmente, no aplica esta herramienta moderna de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia”.

1.1.2. Antecedentes internacionales

- A. Tuquinga (2016) en su tesis cuantitativa *Auditoría administrativa al área de recursos humanos de la Gobernación Provincial de Chimborazo, período 2012*, planteó como objetivo general “Realizar una Auditoría Administrativa al área de Recursos Humanos de la Gobernación Provincial de Chimborazo, período 2012; para mejorar el cumplimiento de la normativa legal de forma eficiente, eficaz y económica de los objetivos y metas

establecidas”, concluyendo que *“El cumplimiento de la normativa legal vigente no se ha realizado en su totalidad por lo cual ha disminuido la eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas en la institución”*.

- B. Zambrano (2014) en su tesis cuantitativa: *“Auditoría de Gestión a los procesos de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Los Ríos”*, planteó, como objetivo general *“Proponer el desarrollo de un modelo de auditoría de gestión, que permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dirección de Talento Humano, para que del análisis de sus resultados se determine las causas que permitirán mejorar los procesos que se ejecutan en la Dirección de Talento Humano”*, concluyendo que debido a las falencias es necesario *“...implementar un modelo de auditoría de gestión para medir el grado de eficacia y eficiencia de los procesos en la Dirección de Talento Humano en base a las metas y objetivos propuestos por la institución y una reestructuración funcional del área, para poder definir las actividades que cada servidor debe realizarse, con la contratación de personal nuevo para un mejor control y supervisión de los procesos”*.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. El Sistema Nacional de Control

A. Concepto

El Artículo 82 de la Constitución Política del Perú de 1993, establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, teniendo como misión supervisar *“...la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control”*.

El Sistema Nacional de Control está definido en el Artículo 12° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como “...*el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada*”, precisando dicho artículo que “*Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule*”.

De acuerdo con la Contraloría General de la República (http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/1_SERVICIOS-HERRAMIENTAS.pdf), dicho órgano, “*Como ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, ejerce una vigilancia directa en los tres niveles de la administración pública: nacional, regional y local, a través de su esquema descentralizado de prevención y fiscalización*”.

Según LEÓN y NECOCHEA ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3F1DEE4ADDB3EAD805257EE7006FE4D1/\\$FILE/contgub_07_1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3F1DEE4ADDB3EAD805257EE7006FE4D1/$FILE/contgub_07_1.pdf)) “...*el objetivo principal del Sistema Nacional de Control es contribuir a mejorar la gestión pública en general, para lo cual resulta indispensable una labor de carácter técnico, objetiva e independiente; no estando restringida su actuación a la identificación de presuntas responsabilidades administrativas, civiles o penales, la cual más bien constituye una obligación legal de carácter complementario*”.

En efecto, el control ejercido por el Sistema, no se reduce a la sola verificación de la forma en que se llevan a cabo las operaciones y si estas se realizan conforme a ley, sino que tienen como finalidad ulterior contribuir a mejorar la gestión mediante recomendaciones,

cuestión que constituye la verdadera esencia del control y contribuye a completar el concepto del Sistema Nacional de Control.

En ese sentido, los agentes públicos tienen que estar conscientes que su labor debe caracterizarse por un desempeño eficiente y apegado a las normas porque el servicio público no está constituido por labores mecánicas, sino que está engarzado en procedimientos orientados al cumplimiento de políticas públicas, que son la máxima expresión de la finalidad del Estado en procura del bienestar general.

En consecuencia, el control de la eficacia y eficiencia debe ser la base fundamental sobre la cual se asiente la función pública, quedando el control gubernamental en un espacio de comprobación y no como la actividad principal de medición de la actividad de funcionarios y servidores públicos.

B. Evolución histórica

La primera medida orientada a establecer un nivel de control en el Perú, la encontramos en el Artículo 152º de la Constitución Política de 1823, cuyo tenor era: *“Habrá en la capital de la República una Contaduría General con un Jefe y los empleados necesarios. En ella deberán examinarse, glosarse y fenecerse las cuentas de todos los productos en inversiones de la Hacienda”*. Si bien dicho órgano, ubicado en el Ministerio de Hacienda, hoy Ministerio de Economía y Finanzas, no estaba investido de funciones contraloras, tal como hoy las concebimos, se encargaba del control del uso de los recursos públicos desde el punto de vista presupuestal.

Poco después, el año 1826, la Contaduría General cambia de nombre, pasando a denominarse Contaduría General de Valores, Cobro y Distribución de Hacienda.

Años más tarde, por Ley del 02 de enero de 1840, se crea el Tribunal de Cuentas cuya función es examinar, calificar y decidir las cuentas a cargo de quienes las administraban, recaudaban o invertían.

Es recién el año 1929, mediante Decreto Supremo del 26 de septiembre de 1929 que se crea la Contraloría General de la República, pero siempre como una repartición del entonces Ministerio de Hacienda y Comercio, es decir, sin la necesaria autonomía de acuerdo a las funciones que le correspondía cumplir.

El año 1930, por Ley N° 6784, se ratifica el Decreto Supremo del 26 de septiembre de 1929, se establece la existencia legal de la Contraloría General, precisándose que sus funciones son de *“fiscalización preventiva del gasto público, llevar la contabilidad de la Nación, preparar la Cuenta General de la República e inspección a todas y cada una de las entidades del Estado”*.

El año 1933, gracias al Artículo 10° de la Constitución, la Contraloría General de la República adquiere rango constitucional, pero sin gozar aun de autonomía, hasta el año 1964, en que por disposición del Artículo 67° de la Ley N° 14816, Ley Orgánica del Presupuesto Funcional de la República, se le concede independencia administrativa y funcional, con atribuciones, jurisdicción y competencia para determinar responsabilidades administrativas.

Siete años después, en 1971, por Decreto Ley N° 19039, se da la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, que reconoce a la

Contraloría General de la República su función fiscalizadora, como máxima autoridad, concediéndole para el efecto autonomía administrativa y funcional, definiéndose como su campo de acción lo administrativo y financiero.

No obstante, la calidad de organismo autónomo y central del Sistema Nacional de Control, es adquirida por la Contraloría General de la República por la Constitución Política de 1979, cuyo Artículo 146° la faculta a la supervigilancia de la ejecución de los presupuestos del sector público, operaciones de la deuda pública y gestión y utilización de bienes y recursos públicos.

En 1992, el Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, convierte a la Contraloría General de la República en órgano rector del Sistema asignándole para el efecto autonomía técnica, funcional, administrativa y financiera. El año 2002, se da la nueva Ley del Sistema Nacional de Control, con la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

C. Órganos del Sistema

La labor de control resulta una tarea muy compleja por la cantidad y diversidad de entidades estatales y por la multiplicidad de actividades en las cuales se manejan los recursos públicos, a lo que se suma la continuidad y frecuencia de las mismas.

Dicha complejidad incrementa en forma exponencial los riesgos a que están sometidas las operaciones estatales, de manera que el Sistema Nacional de Control requiere de una estructura sólida y muy bien organizada para el cumplimiento de sus fines.

Por tal razón, conforman el Sistema, de acuerdo con el Artículo 13° de la Ley N° 27785, los siguientes órganos de control:

- a. La Contraloría General, como ente técnico rector.
- Señala OCHOA CARDICH (1993) que *“El modelo que inspira a nuestra Contraloría General de la República y la de muchos países latinoamericanos es el estadounidense de la GAO (General Accounting Office) creada por la Ley de Presupuesto y Contabilidad (Budget and Accounting Act) en el año de 1921. Esta ley confirió al Congreso el rol de principal agente de control parlamentario a cargo de un Contralor General.”*
- b. Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el Artículo 3 de la Ley, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.
- Debemos anotar, sin embargo, que la Ley N° 30742, Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control, promulgada el 27 de marzo de 2018, en su artículo 19°, excluyó a *“...los jefes y el personal del órgano de control institucional del Congreso de la República...”*, normando que su *“...régimen laboral y dependencia funcional se rige por las normas que estipula dicho Poder del Estado”*, con lo que se afecta el ejercicio pleno de función contralora.
- c. Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General de la República y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

D. El Órgano de Control Institucional - OCI

El Órgano de Control Institucional es *“...el órgano conformante del SNC, cuya finalidad es llevar a cabo el control gubernamental en la entidad de conformidad con lo dispuesto en los artículos 6°, 7° y 8° de la Ley, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y*

eficiencia de sus actos y operaciones, así como, el logro de sus resultados, mediante la ejecución de los servicios de control (simultáneo y posterior) y servicios relacionados con sujeción a los principios enunciados en el artículo 9° de la Ley". (Resolución de Contraloría N° 163-2015-CG, 2015) No obstante, la Ley N° 30742, señala que el OCI debe entenderse como el "órgano de auditoría interna".

La Contraloría General de la República, en la misma norma, lo define como "*...una unidad especializada de la Contraloría General que funciona de manera autónoma en el interior de la propia entidad pública sobre la cual ejerce el control gubernamental, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado*". (Contraloría General de la República: 2016, RC_163_2015_CG OCI)

La Ley N° 27785 dispone la conformación del OCI en todas las entidades públicas dependientes funcionalmente de la Contraloría General, y su actuación debe ser independiente técnicamente dentro de la entidad. Si existiese violación de la autonomía del OCI, el jefe del mismo debe comunicar el hecho, a la Contraloría General y al Titular de la entidad pública correspondiente.

El primer párrafo del Artículo 19 de la Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, modificado por la Ley N° 30742, señala que "*La Contraloría General de la República, aplicando el principio de carácter técnico y especializado del control, designa a los jefes de los órganos de control institucional de las entidades sujetas a control*".

Con dicha disposición los titulares de los respectivos pliegos quedan impedidos de proponer a su Jefe de OCI, terminando con

una época en que la posibilidad de favorecimiento por parte del Jefe del OCI a los funcionarios de las entidades constituía un riesgo latente.

Existiendo mandato legal, los titulares de los pliegos no pueden eximirse de implantar e implementar el OCI, constituyendo la omisión o incumplimiento una infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría General, en aplicación del literal b) del artículo 42° de la Ley N° 27785.

La única excepción a esa disposición está referida a razones de orden presupuestal u otras razones debidamente sustentadas, no obstante, lo cual la entidad siempre se encuentra sujeta a que algún órgano del Sistema Nacional de Control ejerza el control simultáneo o posterior.

La Directiva N° 015-2015-CG/PROCAL “Directiva de los Órganos de Control Institucional”, aprobada por Resolución de Contraloría N° 353-2015-CG, dispone en su Artículo 7, numeral 7.5.1., entre otras cosas que:

“El titular es responsable de promover el control gubernamental a nivel institucional y tiene, respecto del OCI, las obligaciones siguientes:

- *Implantar e implementar una unidad orgánica denominada Órgano de Control Institucional (OCI) conforme a las disposiciones que emita la Contraloría General.*
- *Ubicar al OCI en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad y asignar al Jefe y personal del OCI respectivo.*
- *Aprobar la organización interna del OCI propuesta por el Jefe del OCI previa conformidad del Departamento de Gestión de Órganos de Control Institucional (DOCI) o la unidad orgánica que haga sus veces en Contraloría General.*

- *Adecuar el ROF de la entidad conforme a las funciones del OCI previstas en la Directiva.*
- *Aprobar la clasificación y número de los puestos asignados al OCI, conforme a la comunicación efectuada por el Jefe del OCI.*
- *Asignar el presupuesto necesario para asegurar que el OCI cuente con infraestructura, capacidad operativa y logística para el cumplimiento de sus funciones, conforme al requerimiento efectuado por el Jefe del OCI.*
- *Informar oportunamente al DOCI la reducción del presupuesto, personal, infraestructura o logística para el OCI.*
- *Asignar o disponer la contratación del personal al OCI que cumpla con los requisitos establecidos en el numeral 7.3.1 de la Directiva conforme al requerimiento efectuado por el Jefe del OCI.*
- *Cubrir las plazas del Cuadro de Puestos del OCI o ampliarlo, si corresponde.*
- *Disponer que los funcionarios y servidores de la entidad proporcionen la información requerida por el OCI, en forma oportuna y conforme al requerimiento efectuado.*
- *Cautelar que el OCI mantenga la autonomía técnica y funcional que le permita cumplir sus funciones sin interferencias, ni limitaciones.*
- *Disponer que el Jefe y el personal del OCI participen en eventos de capacitación.*
- *Informar al DOCI de Contraloría General los casos de renuncia, fallecimiento, licencias o descanso médico mayores de treinta (30) días, del Jefe del OCI, cuando este tenga dependencia laboral o contractual con la entidad.*
- *Otras que establezca la Contraloría General.”*

Entre las principales funciones del OCI, vinculadas a la presente investigación, nos interesa citar las siguientes:

- *“Ejercer el control interno simultáneo y posterior conforme a las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Control Gubernamental y demás normas emitidas por la Contraloría General.*
- *Actuar de oficio cuando en los actos y operaciones de la entidad se adviertan indicios razonables de falsificación de documentos, debiendo informar al Ministerio Público o al Titular, según corresponda, bajo responsabilidad, para que se adopten las medidas pertinentes, antes de efectuar la coordinación con la unidad orgánica de la Contraloría General bajo cuyo ámbito se encuentra el OCI.*
- *Orientar, recibir, derivar o atender las denuncias, otorgándoles el trámite que corresponda, de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Denuncias o de la Contraloría General sobre la materia.*
- *Realizar el seguimiento a las acciones que las entidades dispongan para la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones formuladas en los resultados de los servicios de control, de conformidad con las disposiciones emitidas por la Contraloría General.*
- *Promover y evaluar la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno por parte de la entidad.”*

La Primera Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30742, ya mencionada, establece la *“Transitoriedad del funcionamiento de los OCI en relación con su incorporación a la Contraloría General de la República Durante el proceso de incorporación progresiva establecido en la tercera disposición complementaria final de la presente ley, las entidades del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales mantienen vigente su estructura orgánica así como el ejercicio de las funciones de los órganos de control institucional, las obligaciones que les corresponden y la asignación de personal y recursos logísticos necesarios para garantizar el normal*

desempeño de las funciones de los servidores de los órganos de control institucional de la entidad, en particular lo referido a medios informáticos, mobiliario, etc. El cumplimiento de esta obligación se realiza con cargo al presupuesto institucional de las entidades del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales”.

1.2.2. El Control Interno

A. Concepto

El control gubernamental de acuerdo con el Artículo 6 de la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, *“...consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes”*

Una de las formas del control gubernamental es el control interno, concebido como un sistema integral en el cual cada miembro de la entidad se compromete con evaluar y detectar los riesgos de desviaciones y de la comisión de actos irregulares.

Dice SOTOMAYOR (2008) que *“...el control interno se denomina así porque representa en toda organización un conjunto de sistemas administrativos amalgamados para normar y eficientizar la operación de ésta”*. (p. 26)

Es un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado.

DORTA VELÁSQUEZ (2004), define el control interno como un *“...sistema desarrollado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de diferentes objetivos interrelacionados (eficacia y eficiencia en sus actividades*

operacionales; fiabilidad de la información interna y externa; cumplimiento de las normas, leyes y políticas internas).” (P. 5)

Constituye un complejo proceso que involucra a toda la organización y a todos sus miembros, comprende:

- Planes,
- Métodos,
- Procedimientos,
- Actitud del Dirección

Por ello, la implementación del control interno, va más allá de simples cambios en los procedimientos o en los sistemas, puesto que tiene que ver, fundamentalmente, con cambios en el comportamiento de las personas orientados hacia el logro de una cultura del control.

Las consideraciones previas permiten percibir al control interno, como un proceso integrador, que conducen a la entidad a llevar a cabo sus actividades con enfoque sistémico.



El control interno como proceso integrador
Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de las personas al servicio de Estado, consideramos que el control interno significa:

- Una actitud
- Un compromiso
- Una filosofía de trabajo
- Aprendizaje y mejora continua
- Aceptación de un conjunto de valores
- Demostración de comportamiento ético
- Realización a través del trabajo

En tal sentido, el control interno se constituye en un valor, en una virtud, que cada miembro de la organización debe practicar bajo el liderazgo de la Alta Dirección.

No obstante, debemos precisar que al interior de la entidad, son diversas las fuerzas que inciden en la implantación del control interno. Por una parte, están las disposiciones legales regulatorias de la función pública, es decir, aquellas que establecen el vínculo laboral o contractual entre el Estado y los servidores, dado que contienen los deberes, obligaciones y responsabilidades inherentes a cada régimen y, de otro lado, las normas de control que compelen a una actuación que contribuya al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

B. Objetivos del control interno

De acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Contraloría General N°004_2017 que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, el control interno tiene como objetivos:

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

Establece una relación directa entre la ejecución de las operaciones y la aplicación de criterios de efectividad, eficiencia y economía.

- La **efectividad** en el logro de los objetivos y metas programadas.
- La **eficiencia**, respecto a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para dicho efecto.
- La **economía**, estableciendo un adecuado equilibrio entre el costo y la calidad de los recursos adquiridos.

Los controles que se establezcan deben abarcar los procesos de planeación, organización, dirección y control, tanto de las operaciones como de los sistemas de medición del impacto de las actividades.

2. ***Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.***

Se refiere a los controles cuya implementación permite prevenir y detectar posibles desviaciones que afecten las operaciones y resultados.

3. ***Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.***

Las normas legales que regulan las actividades de la entidad, adquieren mayor efectividad mediante el dictado de políticas y normas internas, así como el establecimiento de sistemas, procesos y procedimientos específicos. De esa manera, se garantiza el uso racional, adecuado y correcto de los recursos públicos.

4. ***Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.***

La implementación de las medidas antes mencionadas facilita el aseguramiento de la validez y confiabilidad de la información generada y, consecuentemente, de su difusión.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado control interno promueve:

- a) La definición, declaración y difusión de valores institucionales orientados a la creación de una sólida cultura organizacional.
- b) Adoptar decisiones rápidas y oportunas frente a situaciones de crisis.
- c) El desarrollo y fortalecimiento de la ética pública.
- d) El desarrollo de planes y programas idóneos a la realidad social y su eficaz ejecución.
- e) El establecimiento de controles efectivos frente a los riesgos.
- f) El desarrollo de la capacidad para evaluar y enfrentar los riesgos.
- g) Mayor eficiencia y eficacia en la consecución de objetivos y metas.
- h) Ahorro de recursos y disminución de desperdicios.

El control interno hace posible que los valores institucionales sean ética y fácticamente eficientes y se orienten a la consolidación de la cultura de control, venciendo la resistencia al cambio e innovación, atendiendo adecuadamente al fortalecimiento de la cultura organizacional y promoviendo un proceso de modificación conductual, especialmente actitudinal, de los servidores públicos.

C. Los Modelos COSO y COCO de control interno

A. Modelo COSO:

Este modelo involucra en el control interno a todos los miembros de la organización liderados por la Alta Dirección. Para los miembros de la organización Implica interiorizar y asumir el control interno como parte de la cultura institucional, enfocada al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

QUINALUISA et. al.: (2018), señala que “El control interno COSO consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar la seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo adecuadamente...”.



Fuente: The COSO Model. (2015)
<https://www.amorycpa.com/en/contables>.

- a) Ambiente de control.- Compuesto por las políticas diseñadas por la Alta Dirección a efectos de establecer un control interno eficiente, además del establecimiento de procedimientos y sistemas orientados a tal fin. Comprende la integridad y valores éticos, el compromiso por la competencia, la conformación del Concejo de Directores o comité de auditoría, la filosofía y estilo operativo de la gerencia, el adecuado diseño de la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidades y las políticas de gestión de recursos humanos.

- b) Evaluación de los riesgos.- DORTA (2004), dice que la evaluación de riesgos “...constituye el núcleo neurálgico sobre el que giran el resto de los componentes del sistema de control interno...”
- c) Actividades de control.- Se refieren a “...las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad
Comprenden la selección y desarrollo de las actividades de control y; la implementación de controles a través de políticas y procedimientos.
- d) Información y comunicación.- Abarca la selección y desarrollo de controles de tecnologías de la información y la comunicación interna y externa de la información de control interno.
- e) Monitoreo.- Incide en la evaluación continua de la eficacia del control interno, a fin de realizar los reajustes que sean necesarios.

B. Modelo COCO

Se desarrolló en el Canadá como un modelo alternativo a COSO. Es un modelo simplificado en cuanto a los conceptos y el lenguaje relativo al control interno, en todos los niveles de la organización.

Plantea veinte criterios generales para su diseño, desarrollo, modificación o evaluación, en lugar del enfoque piramidal del COSO. Sin embargo, su aplicación exige el conocimiento de las cinco categorías o componentes del COSO

Comprende un ciclo de entendimiento básico del control, con veinte criterios generales contenidos en cuatro etapas. Los

veinte criterios generales conforman un ciclo lógico de acciones, que son:

“Primer Grupo: Propósito: Los objetivos deben ser comunicados. Los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos deben ser identificados y debidamente analizados.

Deben ser comunicadas y practicadas las políticas ideadas para apoyar la consecución de los objetivos, de tal manera que el personal de una empresa identifique el alcance de su libertad de actuación en la misma.

Deben ser establecidos planes para orientar los esfuerzos del personal, al logro de los objetivos.

Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores que permitan medir el desempeño.

Segundo grupo: Compromiso Los valores éticos de la organización deben ser establecido y comunicados a todos sus miembros.

Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos y al logro de los objetivos de la organización.

La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos, de tal manera que el proceso de toma de decisiones sea llevado a cabo por el personal apropiado.

Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

Tercer grupo: Aptitud El personal debe tener conocimientos, habilidades y las herramientas necesarias para desempeñar sus labores orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.

Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos organizacionales.

Deben ser coordinadas las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización

Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

Cuarto grupo: Evaluación y Aprendizaje Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la evaluación de los objetivos.

El desempeño debe ser evaluado tomando como punto de partida las metas e indicadores preestablecidos.

Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.

El sistema de información debe ser evaluado en la medida en que cambien los objetivos, y se precisen las deficiencias de información.

Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.” RIVAS MÁRQUEZ (2011, 127 Y 128)

1.2.3. La función pública, un término clave en el concepto del control interno

El Artículo 39 de la Constitución de 1993, referido a la función pública, precisa que “*Todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación...*”, mientras que la Carta Iberoamericana de la Función Pública del año 2003, señala que “*La FUNCIÓN PÚBLICA está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el EMPLEO PÚBLICO y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada.*

Dichos arreglos comprenden:

- *normas, escritas o informales,*
- *estructuras,*
- *pautas culturales,*
- *políticas explícitas o implícitas,*

- *procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.”*

Por otra parte, en nuestra legislación el concepto de función pública no está adecuadamente desarrollado, como puede apreciarse a continuación:

- Toda **actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria**, realizada por una persona natural **en nombre del Estado o al servicio del Estado** o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos. .(Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Pública y de Remuneraciones del Sector Público)
- Toda **actividad** temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos. (Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública)

Dicha definición se caracteriza por tener en cuenta el tiempo o naturaleza del vínculo, sea esta una actividad temporal o permanente, la contraprestación sea remunerada u honoraria y la representación (en nombre del Estado o al servicio del Estado) Asimismo, debe tenerse en cuenta que el servicio al Estado proporciona cierto poder cuya magnitud depende del nivel en que se encuentra ubicado el servidor o funcionario y, en tal sentido, no puede dejarse de lado que el funcionario o servidor público es un mandatario, es decir, actúa en representación del Estado y, por tal razón, sus acciones tiene efecto sobre el bienestar general.



La función pública
Fuente: Elaboración propia

Los fines de la función Pública son el servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, señala que *“La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”*. (Carta Iberoamericana de la Función Pública: 2003)

Dice Val Del Blanco (1990) que *“El ciudadano que sea escogido para desempeñar una función pública, debe comprobar por medio de su comportamiento, que posee aquellas cualidades que en él fueron*

supuestas para hacerle merecedor de tal investidura, constituyéndose en un ejemplo constante de virtudes cívicas como medio, el más propicio, para fincar un sólido concepto de responsabilidad y de adhesión por parte del pueblo.”

Tanto el Decreto Supremo N° 012-97-RE, Ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción, en su Artículo I, como el Artículo 2° de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, definen la función pública como *“Toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos”*.

1.2.4. Factores que afectan al control interno

No podemos dejar de mencionar que la gestión de los recursos humanos de la administración pública, en la forma en que se está llevando a cabo actualmente en nuestro país, constituye, *per se*, un riesgo para garantizar un óptimo control interno.

En efecto, la coexistencia de varios regímenes laborales y de contratos temporales para la realización de labores de naturaleza permanente, impide llevar a cabo la función pública de una manera racional y ordenada, poniéndose en riesgo el control interno.

Las normas que regulan los regímenes laborales en el sector público, se caracterizan por:

- Establecer el tipo de vínculo.
- Solo el Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil,, son normas de carrera pública.
- El Decreto Legislativo N° 276 es una norma de orden estatutario, público.
- La Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, es una ley de carácter privatista.

- El Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, regula una relación laboral de orden privado.
- El Decreto Legislativo N° 1057, establece un régimen transitorio de orden privado.

Tal situación afecta al control interno debido a que:

- Mantiene un conjunto de servidores con intereses y derechos diferentes
- Afecta la identificación institucional
- Crea rivalidades entre grupos de trabajadores
- Los trabajadores permanentes se sienten desplazados.
- Los trabajadores contratados se sienten marginados.
- No se respetan los principios de universalidad y de igualdad de oportunidades.
- No es posible establecer un régimen de responsabilidades en el caso de quienes prestan servicios por locación de servicios y servicios de terceros.
- Ponen en riesgo el manejo de recursos del Estado.
- Permite un manejo discrecional de las remuneraciones.



25

Otras incorporaciones de personal
Fuente: Elaboración propia

La propia organización y funcionamiento del Estado, presenta indicadores que desfavorecen la implementación del control interno, tales como:

- Existe un distanciamiento entre la acción estatal y la obtención de resultados para el ciudadano.
- La estructura de organización y funciones resulta deficiente para la satisfacción de las necesidades sociales.
- La evaluación de resultados e impactos de la acción estatal resulta ineficiente.
- Los recursos asignados para la solución de los problemas sociales resultan insuficientes.
- La administración pública en general, es incapaz de llevar a cabo una adecuada gestión de la información y el conocimiento.
- Inexistencia de articulación de planes y presupuesto.
- ineficaz producción de bienes y servicios públicos.

Las deficiencias anotadas pretenden resolverse vía producción normativa, en lugar de atacarse directamente los factores que las condicionan, razón por la que se mantiene la ineficiencia, falta de transparencia y corrupción.

1.2.5. El Comité de Control Interno

a) Concepto

La Resolución de Contraloría N°004-2017-CG que aprueba la Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado lo define como “...*el equipo con capacidad y atribuciones para la toma de decisiones en la entidad, responsable de promover, orientar, coordinar y realizar seguimiento a las acciones para la implementación del SCI*”.

Por su parte el Informe COSO (The Committee of Sponsoring Organizations, http://pkfperu.com/wp-content/uploads/2016/05/Interpretando_16.pdf.), define el control interno como:

“Un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Confiablez de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

Como podemos apreciar, existen diferencias significativas entre ambas definiciones, porque mientras la Guía se refiere a personas, el COSO se refiere a proceso liderado por personas, concepción que nos parece más adecuada, ya que, adicionalmente, alude a resultados.

Desde un punto de vista funcional, el control interno, si bien está liderado por la Alta Dirección, es una acción transversal a toda la organización, que cumple un rol ordenador, sustentada en un marco normativo y ético.

Debe cuidarse, sin embargo, que el liderazgo de la Alta Dirección no quede en la mera formalidad, sino que debe hacer sentir su presencia en todos los niveles de la entidad. Tradicionalmente, la Alta Dirección espera que los responsables de la gestión de segundo y tercer nivel ejecuten las acciones conducentes a lograr los resultados confiándose en la responsabilidad que les alcanza y que, en función de ello, se les exija las explicaciones correspondientes en caso de incumplimiento.

b) Implementación

La Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado establece que el plazo para que las entidades del Estado implementen su SCI inició el primer día del mes de enero de 2016, según lo dispuesto en la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016.

En el caso de aquellas entidades que hubieran implementado una etapa con anterioridad a la vigencia de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, Implementación del Sistema de Control Interno en

las entidades del Estado, no se le descontará los meses establecidos para el desarrollo de esa etapa del plazo total de implementación del Sistema de Control Interno - SCI.

La principal consideración que la Alta Dirección debe tener en cuenta es el impacto que la implementación del Sistema de Control Interno tiene en la gestión de manera que dicho principio sea el que gobierne las acciones encaminadas a su concreción.

De acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) comprende la planificación, ejecución y evaluación, siendo que cada una de estas fases está integrada, a su vez, por etapas y estas últimas por actividades.

Fase	Etapas de implementación	Plazos por nivel de Gobierno (en meses)			
		Nacional	Regional	Locales Tipo CPA y CPB	Locales CNP con 500 a más VVUU y CNP con menos de 500 VVUU
Planificación	Etapa I - Acciones preliminares	2	2	2	3
	Etapa II - Identificación de brechas y oportunidades de mejora	6	7	7	7
	Etapa III - Elaboración de Plan de Trabajo para el cierre de brechas	1	2	2	3
Ejecución	Etapa IV - Cierre de brechas	13	16	16	20
Evaluación	Etapa V - Reportes de evaluación y mejora continua	2	3	3	3
Total plazo de implementación del SCI		24	30	30	36

Fuente: Departamento de Control Interno de la Contraloría General de la República.

La Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG, aprobó la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, “*Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*”, que establece la “Relación entre Ejes, Componentes y Principios del Sistema de Control Interno”, tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

Eje	Componente	Principio
Cultura Organizacional	Ambiente de Control	La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
		El órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI demuestra independencia de la Alta Dirección y ejerce la supervisión del desempeño del citado sistema.
		La Alta Dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
		La entidad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos institucionales.
	Información y Comunicación	La entidad define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.
		La entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
Gestión de Riesgos	Evaluación de Riesgos	La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del SCI.
		La entidad se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno
		La Entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
		La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos sus niveles y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
	Actividades de Control	La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
		La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al SCI.
Supervisión	Supervisión	La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de sus objetivos.
		La entidad define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
		La entidad despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.
		La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del SCI están presentes y en funcionamiento.
		La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas de remediación y medidas de control, incluyendo la Alta Dirección y el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del SCI, según corresponda.

Asimismo, la Tercera Disposición Complementaria Final, referida al Plazo de implementación del SCI, dispone que *“Las entidades del Estado que se encuentran bajo los alcances de la presente Directiva, deben implementar su SCI, conforme al plazo establecido en la Centésima Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30879, Ley de Presupuesto*

del Sector Público para el año 2019, el cual vence el 30 de junio 2020”, que dispone: “En el marco de la quincuagésima tercera disposición complementaria final de la Ley 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016, establézcase que todas las entidades del Estado, de los tres niveles de gobierno, que se encuentran bajo los alcances de la Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, tienen la obligación de implementar su Sistema de Control Interno (SCI), conforme a las disposiciones normativas, lineamientos y plazos establecidos por la Contraloría General de la República, en un plazo de dieciocho (18) meses bajo responsabilidad funcional”, con lo cual se ratifica los plazos anteriormente señalados.

Según MIRA NAVARRO (2006), “En su significado más amplio, control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de:

- proteger sus activos,*
- asegurar la validez de la información,*
- promover la eficiencia en las operaciones, y*
- estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.”*

Agrega que “Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos:

1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.

2. Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables”.

La Federación Española de Municipios y Provincias (2003), define la mejora continua como, “...el indicador más fiable de la mejora

de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente”, al mismo tiempo que aboga por la creación de una cultura de mejora continua, implicando “...a la mayor cantidad de gente posible...”, “...por medio de la creación de equipos de trabajo...”.

La mejora continua, al mismo tiempo, debe encaminarse al logro de la calidad total y, para el efecto debe basarse en un Plan de Mejora Continua, una de cuyas fortalezas debe ser la evaluación.

1.2.6. Teoría de la auditoría

Respecto al origen de la auditoría dice SANDOVAL (2012): *“En todas las organizaciones trabajan grupos de personas frente a las cuales existen obligaciones legales, pero, al mismo tiempo, esas personas manejan recursos de la organización cuyo control es necesario”.*

Se considera asimismo que *“La auditoría se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos”* (<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>).

La Auditoría es definida por el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), como: *“Un examen que pretende servir de base para expresar una opinión sobre la razonabilidad, consistencia y apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de estados financieros preparados por una empresa o por otra entidad para su presentación al Público o a otras partes*

interesadas". (<https://www.coursehero.com/file/25596919/TEORIA-GENERAL-DE-LA-AUDITORIA-Y-REVISORIA-FISCAL-II/doc/>)

VILCHEZ TRONCOSO (<https://www.gestiopolis.com/teoria-y-apuntes-de-auditoria/>), adopta una definición amplia de la auditoría, precisando que es:

"1. Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.

2. Una sistemática evaluación de las diversas operaciones y controles de una organización, para determinar si se siguen políticas y procedimientos aceptados, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización.

3. Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso."

A nivel público, uno de los conceptos más importante es el de control gubernamental definido por la Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, que aprueba las "Normas Generales de Control Gubernamental", como *"...la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción"*, que en su versión interna, según la misma fuente, *"...puede ser previo, simultáneo y posterior; su desarrollo es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades. El control*

interno simultáneo y posterior también es ejercido por los Órganos de Control Institucional, conforme a las disposiciones establecidas en estas Normas Generales”.

FRANKLIN (2007), define la auditoría administrativa como *“Una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable”.*

Para MIRA NAVARRO (2006), la auditoría interna *“Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con el fin de conocer si funcionan como se había previsto al tiempo que ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos”.*

La Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, del 12m de mayo de 2014, aprobó las “Normas de Control Gubernamental”, que define el control gubernamental, de la siguiente manera:

“El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción.

El control gubernamental constituye un proceso integral y permanente, que tiene como finalidad contribuir a la mejora continua en la gestión de las entidades; así como en el uso de los bienes y recursos del Estado.”

SANTILLANA (2013) señala que el Instituto de Auditores Internos define la Auditoría interna como *“...una función independiente y objetiva en el aseguramiento y la consultoría, designada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.*

Ayuda a la organización en el cumplimiento de sus objetivos proporcionándole un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar la eficiencia en los procesos de administración de riesgos, de control y de gobierno”.

Para VILCHES (<https://www.gestiopolis.com/teoria-y-apuntes-de-auditoria/>) la auditoría interna *“Evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posible irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa”.*

El mismo autor señala que este tipo de auditoría *“Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa, con objeto de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la dirección posibles cambios o mejoras en los mismos”,* al mismo tiempo que *“Es una pieza fundamental de control en grandes empresas y se estructura, dentro de las mismas, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia”,* siendo *“...realizada por los mismos empleados de la empresa, cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por... auditores internos...”.*

ARENS, ELDER y BEASLEY (2007) señalan que *“Para realizar una auditoría debe existir información verificable y algunas normas (criterios) mediante los cuales el auditor pueda evaluarla. A su vez, la información puede asumir diferentes formas. Los auditores realizan de manera rutinaria auditorías de información cuantificable, entre la cual se incluyen los estados financieros de la compañía y las declaraciones individuales de ingresos para impuestos.*

Los auditores también realizan auditorías de información más subjetiva, como la que se refiere a la eficacia de los sistemas de cómputo y la eficiencia de las operaciones de manufactura”.

La auditoría tiene una estrecha relación con el principio de transparencia en la gestión pública, es decir, dar cuenta de las operaciones realizadas por servidores y funcionarios públicos, teniendo en cuenta que tiene a su cargo recursos destinados a la satisfacción de las necesidades sociales. Para el efecto, toda la información sobre la gestión pública debe estar a disposición del escrutinio público mediante mecanismo de transparencia.

De allí que sea necesaria la existencia de órganos de control ajenos a la propia gestión, además del control que esta realice por sí misma. Si bien los responsables de la gestión deben asegurarse de la consecución de las metas y objetivos, es preciso, también, la presencia de un observador externo que, en forma previa, simultánea o posterior, lleve a cabo acciones que contribuyan a dicho fin.

En ese sentido, la idea dominante del ejercicio de la función pública es la de servicio a la sociedad, razón por la cual toda actividad estatal debe ser fiscalizada. Ello, no significa la predominancia de una actitud de desconfianza hacia servidores y funcionarios, sino solo la comprobación de la existencia o no de riesgos o desviaciones que perturben el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

1.2.7. Administración Pública

Para DIMOCK (1967) "La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexivamente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor".

DWIGHT (1961), por su parte la concibe como *“...la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno. ... es la acción racional, definida por acción correctamente calculada para la consecución de determinados fines perseguidos. ...es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado.*

Finalmente, LOAIZA (1993) la considera como *“...un campo interdisciplinario que tiene en cuenta cualquier rama del conocimiento y que es necesaria para comprender algunos aspectos de la función gubernamental. No es una ciencia social o una disciplina, sino una aplicación de las ciencias sociales y otras ciencias, al análisis y comprensión de los asuntos públicos: es un tema, una profesión y un campo.”*

Para GUERRERO (1961), *“La administración es concebida en forma idéntica a la policía; no es una institución, sino una magna tecnología que actúa sobre la sociedad, una potencia que arregla, corrige y mejora, es decir, una fuerza organizadora, correctora y constructora que como tecnología estatal actúa mediante esos tres procesos conservando y mejorando la sociedad. Pero al mismo tiempo, asume la dirección de los seres organizados en sociedad, incluyendo sus cosas”.*

El Estado no estaría en capacidad de cumplir con sus fines sin el concurso de los órganos conformantes de su administración cada uno de los cuales está especializado en un determinado sector. Entre los sectores pueden existir diferentes procesos y métodos de trabajo, pero todos ellos están unificados por el marco legal y constitucional.

El hecho que cada sector tenga su propia especialidad, no significa que cada uno de ellos funcione y actúe por su propia cuenta, ya que muchos de los problemas sociales requieren del concurso multisectorial de diversas entidades.

En realidad, los ejes fundamentales que rigen la actuación de los diversos órganos de la administración pública lo constituyen las políticas públicas y es hacia su implementación efectiva que se dirigen los objetivos y metas de todas las entidades.

GALINDO CAMACHO (2000), sostiene que *“La Ciencia de la Administración Pública es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado”*.

1.2.8. Desarrollo organizacional y desarrollo de la gestión administrativa de entidades públicas

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo de la gestión administrativa puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos.

VARGAS (<http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/jgvh.htm>), sostiene que *“El desarrollo de la gestión administrativa es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan y perecen (...)”*; *“...es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica (...)”* y *“...es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño*

institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados (...)”

La auditoría de gestión, por su naturaleza, está encaminada a verificar si las actividades administrativas se ajustan a la normativa sobre la materia, plasmándose en recomendaciones cuya finalidad es contribuir al desarrollo de la gestión administrativa mediante prácticas administrativas debidamente encausadas.

En ese sentido, las recomendaciones contribuyen a fortalecer la gestión para el cumplimiento de sus objetivos con una visión sistémica aportando valor agregado a la evaluación y mejora de los procesos.

Así, el desarrollo de la gestión administrativa comprende esencialmente la visión y misión como expresiones de perspectiva a futuro por un lado y de razón de ser y, por otro; la formulación del Plan Estratégico como instrumento de gestión; la calidad de los servicios a los administrados desde la perspectiva de los fines del Estado; y la definición de la estructura orgánica y las funciones, acordes con la visión y la misión.

A nivel público, dado que las actividades en beneficio de la sociedad se llevan a cabo con recursos del Estado, puede afirmarse que, en general, existen las condiciones económicas como el marco legal que se cumplan los fines institucionales.

En ese orden de ideas, los responsables de la gestión, cumpliendo con las funciones establecidas en sus reglamentos, están en la obligación de llevar a cabo sus acciones en forma organizada y planificada y dar cuenta de los resultados.

La transparencia, sin embargo, es una de las obligaciones frente a la cual existe mayor renuencia a ser cumplida, no obstante, que las

entidades están obligadas a dar a conocer a través de su página web el uso correcto de los recursos públicos.

La transparencia en la gestión debe ser una acción privilegiada por los responsables de la conducción de las entidades estatales y, ello, tiene que expresarse desde el plan estratégico, el cual contiene los valores propios de la entidad, cuyo desarrollo debe darse en la práctica diaria y transmitidos a todos los miembros de la organización.

Desde el punto de vista de las Ciencias Administrativas, las organizaciones en general son organizaciones sociales, es decir, están conformadas por personas, fueron creadas por personas y para servir a las personas, sin distinción si su actividad sea pública o privada o si producen bienes o servicios.

En ese sentido, el enfoque de las organizaciones teniendo en cuenta a las personas, nos conduce a percibir y comprender la importancia del recurso humano en el control interno, porque como bien señalan HELLRIEGEL y SLOCUM (2011), “Si los empleados se comprometen con la organización, no serán necesarios los sistemas de control de arriba abajo”.

De allí que el propósito, visión, misión, objetivos y metas constituyan categorías administrativas que no solo deben declararse en los planes y programas junto con los valores inherentes a la organización, sino que tales conceptos deben ser desarrollados, asumidos y transmitidos por la Alta Dirección a todos los miembros, a fin de lograr por parte de estos su compromiso y la puesta en práctica de las mejores habilidades.

Para efectos de lograr el desarrollo organizacional se debe promover el desarrollo del talento humano como una de sus principales estrategias, a fin de logra altos niveles de competitividad.

Lamentablemente, en la Administración Pública, el desarrollo de personas, como se le llama ahora, solo existe en el papel, razón por la cual las actividades funcionales se llevan a cabo en forma mecánica, sin visión sistémica, de manera que la calidad del trabajo está expuesta a riesgos.

Al respecto, PARRA y DURÁN (https://www.researchgate.net/publication/315665993_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_Y ESTRATEGIAS_DE TECNOFORMACION_EN INSTITUCIONES_DE EDUCACION_SUPERIOR_COLOMBIANA S), afirman que *“...el éxito o fracaso de una organización se sustenta por situaciones donde el personal hace o deja de hacer actividades, por tal motivo es primordial para las empresas modificar sus rígidos esquemas de trabajo por otros flexibles capaces de promover la participación del personal en las acciones empresariales, en virtud de lograr desarrollar.”*

1.2.9. PHILIP CROSBY y su contribución al concepto de control

PHILIP CROSBY, uno de los pensadores sobre calidad más destacados de los Estados Unidos, al crear el concepto de cero defectos en una cultura preventiva para lograr hacer bien las cosas, hizo una enorme contribución al concepto de control.

CROSBY (1987) afirma que *“...un programa corporativo de calidad ha sido siempre una "mesa" conteniendo todos los sistemas que es preciso integrar. Control de calidad, confiabilidad, ingeniería de la calidad, calidad de proveedores, inspección, aprobación del producto, entrenamiento, pruebas, asuntos del consumidor, mejoramiento de la calidad, metrología y todos los demás sistemas y conceptos de la calidad se encuentran en esta mesa. La dirección selecciona lo que necesita de cada uno y aplica estas herramientas al problema global. No es necesario ni inteligente el que todas y cada una de las operaciones tengan exactamente el mismo programa de calidad. En*

la ITT [International Telegraph and Telephone], por ejemplo, la personalidad y necesidades de una unidad pueden tener muy poco que ver con las de otra unidad; sin embargo, todas necesitan programas que sean apropiadas para ellas y efectivos para la totalidad de la corporación”.

La educación superior universitaria

El control interno ha sido definido por la Contraloría General de la República como el “...conjunto de elementos organizacionales (*Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación*) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica”.

Esta definición, nos informa que el control interno comprende a todos los elementos estructurales, funcionales y normativos tanto de la entidad, como a las normas dictadas por el Estado en materia de control y ética pública.

En ese sentido, el control interno asume una amplia concepción y es ejercido desde dentro por todos los miembros de la institución y desde fuera a través del Órgano de Control Institucional (OCI) Dicho órgano pertenece a la Contraloría General de la República, aunque realiza sus funciones de control al interior de la entidad; es decir, no depende ni jerárquica ni funcionalmente del Titular del Pliego.

De esa manera, todos los miembros de la organización están en la obligación moral y legal de ejercer el control en el desempeño de sus actividades, sin necesidad de la intervención del OCI. No obstante, el OCI desarrolla su Plan de Control de manera independiente. En consecuencia, el control tiene tanto carácter interno como externo.

Es así que el control interno desde ambos ámbitos, debe contribuir a que se minimicen los riesgos de desviaciones, consecuentemente, la comisión de actos ilícitos, de manera tal que se logren los objetivos institucionales.

1.2.10. La universidad pública estudiada

La Universidad estudiada ha experimentado un crecimiento tanto en su estructura como en sus funciones, características que tornan más compleja su administración. Con veinte facultades y sesentaseis carreras universitarias, además de las maestrías y doctorados que se imparten en cada una de las Unidades de Posgrado de las Facultades, existe una enorme presión por parte de los usuarios de dichos servicios, lo que significa un sinnúmero de transacciones de todo tipo y que inciden grandemente en la calidad del servicio, incrementando al mismo tiempo la posibilidad de riesgos en la gestión.

Para el cumplimiento de sus funciones, la universidad se ve precisada a la ejecución de múltiples actividades que involucra el manejo de ingentes recursos, con los consiguientes riesgos que ello conlleva.

Desde el punto de vista del control, cuando se trata del manejo de recursos económicos, las unidades operativas remiten los expedientes a la Unidad de Control Previo y Fiscalización, la cual debe calificarlos y decidir sobre su procedencia o improcedencia, lo cual no impide la comisión de frecuentes errores que han acarreado responsabilidades detectadas por el OCI.

No obstante, la Unidad de Control Previo y Fiscalización, según los Jefes de las Unidades de Economía, cambia constantemente de opinión respecto a requisitos de los expedientes y los comunica solo en forma verbal, lo cual causa desconcierto en las facultades.

1.2.11. El Comité de Control Interno de la Universidad

- El 10 de enero de 2012, la Alta dirección suscribió el Acta de Compromiso del Sistema de Implementación de Control Interno.
- Resolución Rectoral N° 05819-R-11 de fecha 07 de noviembre del 2011, se conformó el nuevo Comité de Control Interno de la Universidad.
- Resolución Rectoral N° 03655-R-13 de fecha 13 de agosto del 2013, se conformó el nuevo Comité de Control Interno de la Universidad
- Resolución Rectoral N° 04736-R-16 de fecha 28 de setiembre del 2016, se conformó el nuevo Comité de Control Interno de la Universidad
- Resolución Rectoral N° 04852-R-16, de fecha 07 de octubre del 2016, dispuso modificar el segundo resolutive de la Resolución Rectoral N° 04736-R-16 de fecha 28 de setiembre del 2016, que conformó el Comité de Control Interno de la Universidad.
- Por Acta del 09 de junio de 2016, se aprobó la reconfirmación del Comité de Control Interno, de acuerdo a lo consignado en la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.
- Resolución Rectoral N° 04024-R-17, de fecha 12 de julio del 2017, se resuelve reconfirmar el “Comité de Control Interno” de la Universidad, con las siguientes funciones:
 1. Monitorear el proceso de sensibilidad y capacitación de los funcionarios y servidores públicos de la Entidad sobre el Sistema de Control Interno.
 2. Desarrollar el diagnóstico actual del Control Interno de la Entidad.
 3. Desarrollar el cuadro de necesidades propuesto dentro del diagnóstico del Control Interno.
 4. Proponer la estimación de los recursos necesarios para la Implementación del Sistema de Control Interno.

5. Informar a la Alta Dirección sobre los avances realizados en materia de Implementación del Sistema de Control Interno.
6. Coordinar con las áreas de la entidad, aspectos pertinentes a la Implementación del Sistema de Control Interno.
7. Emitir informes sobre los resultados de la Implementación del Sistema de Control Interno, para su remisión al Órgano de Control Institucional, dentro de los plazos indicados en la citada norma.
8. Comunicar a todos los funcionarios y servidores públicos la importancia de contar con un Sistema de Control Interno eficiente.
9. Todas las demás funciones contenidas en la Directiva para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.

Asimismo, se dispuso crear en la Escuela de Posgrado y las 20 Facultades de la Universidad, los “Subcomités de Apoyo y Coordinación”, los cuales estarán vinculados al “Comité de Control Interno”, y conformados por cinco (5) integrantes.

- Por Acta del 18 de julio de 2017, se aprobó el Proyecto de Reglamento del Comité de Control Interno,
- Por Acta del 22 de agosto de 2017, se aprobó el Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos.
- Por Acta del 25 de agosto de 2017, se aprobó la adecuación del Comité de Control Interno aprobado con Resolución Rectoral N° 04024-R-17, de fecha 12 de julio del 2017, en relación a lo resuelto en la Resolución Rectoral N° 00892-R-17, de fecha 20 de febrero del 2017.
- Resolución Rectoral N° 06581-R-17, de fecha 31 de octubre del 2017, se aprobó el Reglamento del Comité de Control Interno.

Debemos señalar que dentro de las funciones de Comité de Control interno, se consigna como una de ellas “Solicitar a cada unidad orgánica la designación de un “coordinador de control interno” para interactuar “con el Comité durante el proceso de

implementación del SCI a fin de facilitar información y atender consultas”, cuestión que contradice lo dispuesto por la Resolución Rectoral N° 04024-R-17, de fecha 12 de julio del 2017, que crea los Subcomités de Apoyo y Coordinación.

- El 30 de noviembre de 2017, se suscribió el Acta de Aprobación del Programa de Trabajo para el Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Universidad.
- Resolución Rectoral N° 00685-R-18, de fecha 14 de febrero del 2018, se aprobó el Acta N° 005-2017-CCI, “ACTA DE APROBACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD”, incluido su Cronograma.
- Por Resolución Rectoral N° 05154-R-18, del 23 de agosto de 2018, se dejó sin efecto la Resolución Rectoral N° 00685-R-18, de fecha 14 de febrero del 2018, se aprobó el PROGRAMA DE TRABAJO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD, así como se aprobaron modificaciones contenidas en el Acta del Comité de Control Interno N°006-2018-CCI, “ACTA DE APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN LAS FACULTADES Y DEPENDENCIAS PILOTO DE LA UNIVERSIDAD, en lo pertinente a:
 1. *“Implementar el Sistema de Gestión Antisoborno –ISO 37001, bajo el enfoque de procesos que agreguen valor.*
 2. *La identificación de Brechas y Oportunidades de mejora para que sea aplicada en calidad de piloto en la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalúrgica y Geográfica y la Oficina Central de Admisión – OCA.*
 3. *Modificar el numeral 1.2. Alcance;*
 3. *Objetivos;*
 - 4.1. *Actividades Preliminares;*
 - 4.5. *Identificación de Brechas y Oportunidades de mejoras a nivel de procesos o unidades orgánicas;*
 - y 5. *Conclusiones y Recomendaciones, del*

Programa de Trabajo para el Diagnóstico del Sistema de Control Interno.”

Esta última disposición, podría interpretarse como el reconocimiento de las debilidades del Sistema y de la necesidad de adoptar medidas de gran alcance en el Sistema de Control Interno.

1.3. Definiciones conceptuales

- A. **Ambiente de control interno.** -Está referido a cómo los órganos de dirección y de la administración de una organización estimulan e influyen en su personal para crear conciencia sobre los beneficios de un adecuado control.
- B. **Auditoría de Desempeño.** - *un examen de la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la producción y entrega de los bienes o servicios que realizan las entidades públicas, con la finalidad de alcanzar resultados en beneficio del ciudadano.*
- C. **Auditoría de gestión.** - *examen de alcance amplio el auditor identifica situaciones o circunstancias significativas que inciden en la gestión de la entidad o programa bajo examen y pueden motivar oportunidades de mejoras en términos de efectividad, eficiencia y economía, así como el control gerencial de la entidad*
- D. **Auditoría Gubernamental.** - La Auditoría Gubernamental es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, elaborando el correspondiente informe.
- E. **Control de Gestión.-** Es la evaluación de la gestión en función de los objetivos trazados y los resultados obtenidos con relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los programas y planes de la entidad examinada.
- F. **Control gubernamental.** - El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la

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

- G. **Control interno.** - El control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.
- H. **Control Preventivo.** - Es un tipo de Control Gubernamental orientado a prevenir que la Entidad incurra en desviaciones que impidan o limiten la correcta ejecución de determinadas operaciones o actividades, para lo cual colabora con la Entidad en la promoción de la transparencia, la probidad y el cumplimiento de la normativa correspondiente, cuyo resultado será comunicado oportunamente al Titular de la Entidad o quien haga sus veces con la finalidad que, de ser el caso, disponga los correctivos necesarios.
- I. **Debido Proceso de Control.** - Garantía que tiene cualquier entidad o persona, durante el proceso integral de control, al respeto y observancia de los procedimientos que aseguren el análisis de sus pretensiones y permitan, luego de escuchar todas las consideraciones que resulten pertinentes, resolver conforme la normativa vigente.
- J. **Gestores:** Titulares, representantes y personal técnico (en funciones operativas y de supervisión) de las entidades públicas responsables de la producción y la entrega del bien o servicio público a examinar. Se identifican dos tipos de gestores: (i) el gestor rector, quien tiene a su cargo la identificación, el diseño y los logros de los resultados esperados de la intervención pública (rector de la política nacional) y (ii) otros gestores, los cuales incluyen a gobiernos sub-nacionales y entidades públicas en general.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Diseño metodológico

Hernández Sampieri *et. al.* (2010), afirman que el diseño de investigación tiene como propósitos: *“Responder preguntas de investigación, cumplir objetivos del estudio y someter hipótesis a prueba”*

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, pues sus resultados fueron cuantificados en porcentajes, además, es una investigación básica y tiene un diseño no experimental porque no se manipuló ninguna de las variables con un alcance descriptivo porque pretende observar y describir el comportamiento de la variable control interno en una gestión administrativa sin influir sobre él de ninguna manera.

2.2. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, comprendió:

- Fuentes documentales de la propia Universidad estudiada, consistente en los Informes de Órgano de Control Institucional de los años 2014, 2016 y 2017.
- Encuesta, empleándose como instrumento un cuestionario elaborado en forma de escala, tipo Likert, (Anexo 1) que “...está destinada a medir actitudes; predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos o bien a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos, etc.” (García *et. al.* 2011)

Una escala, se define como “...una serie de Alternativas o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales”. (García *et. al.* 2011)

Para efectos de la presente investigación, la escala ha sido construida por el investigador y su validez ha sido comprobada sometiéndola a un juicio de expertos, es decir, tres especialistas, cuyos detalles específicos se muestran en el anexo 3.

De acuerdo a las variables de investigación, las Alternativas de la escala se distribuyen de la siguiente manera:

Variable :Control interno	
Dimensiones	Alternativa N°
Ambiente de control	15, 17
Evaluación de riesgos	2, 6, 18
Control Gerencial	9
Información y comunicación	19, 20
Supervisión	7, 10, 13
Gestión	5, 8, 16,
Recursos humanos	3, 14
Pertinencia de los servicios	1, 4, 11, 12

2.3. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento estadístico de la información recopilada a través de las encuestas, se utilizó estadísticos porcentuales que se presentan en tablas de distribuciones no agrupadas y representaciones gráficas

Asimismo, a fin de verificar y contrastar los resultados de la escala, se realizó el análisis lógico de las recomendaciones efectuadas por el OCI, durante el período 2014, 2016 y 2017.

2.4. Diseño Muestral

2.4.1. Población

La población está conformada por los servidores de las áreas vinculadas al manejo económico y financiero de nivel central de la Universidad investigada.

Dada la naturaleza de nuestra investigación, se han considerado como elementos, las áreas más sensibles de la gestión y que ofrecen mayores posibilidades de presentación de riesgos y donde, consecuentemente, es necesario poner mayor énfasis en el control interno.

Administración Central	Cant. Trab.	%
a) Oficina de Contabilidad	17	22
b) Oficina de Tesorería	19	24
c) Oficina de Abastecimiento	21	27
d) Oficina General de Recursos Humanos	21	27
Total	78	100

2.4.2. Muestra

La muestra fue elegida de acuerdo a los datos consignados en la población. Para el efecto, se ha utilizado el método de Afijación de Neyman.

Para aplicar el método estratificado de Afijación de Neyman, cada área fue considerada como un estrato, de modo que tendremos:

N_1 = Oficina de Contabilidad

N_2 = Oficina de Tesorería

N_3 = Oficina de Abastecimiento

N_4 = Oficina General de Recursos Humanos

Asimismo para efectos de la muestra:

n_1 Oficina de Contabilidad

n_2 = Oficina de Tesorería

n_3 = Oficina de Abastecimiento

n_4 = Oficina General de Recursos Humanos

$$n = n_1+n_2+n_3+n_4$$

Para determinar el tamaño de la muestra, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot (p \cdot q)}{N \cdot E^2 + Z^2 (p \cdot q)}$$

Donde:

$$N = 78$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

$$n = \frac{78 \times 1.96 \times 0.25}{78 \times 0.003 + 3.84 \times 0.25}$$

$$n = 32$$

Para establecer la distribución de la muestra en cada uno de los estratos, aplicamos la siguiente fórmula:

$$\frac{n}{N} = \frac{x}{n^1}$$

Donde:

N = Población

n = Muestra

n¹ = Muestra del estrato

Aplicada la fórmula, la muestra queda conformada como sigue:

2.5. Aspecto éticos	ESTRATO	FÓRMULA		S-TOTAL	
		n	x		
		N	n_1		
Se guarda la confidencialidad	Oficina de Contabilidad	$\frac{32}{78}$	$= \frac{x}{17}$	$= \frac{544}{78}$	7
	Oficina de Tesorería	$\frac{32}{78}$	$= \frac{x}{19}$	$= \frac{608}{78}$	8
	Oficina de Abastecimiento	$\frac{32}{78}$	$= \frac{x}{21}$	$= \frac{672}{78}$	9
	Oficina General de Recursos Humanos	$\frac{32}{78}$	$= \frac{x}{21}$	$= \frac{672}{78}$	9
TOTAL					32

respecto a la identidad de los sujetos de la muestra, para lo cual la encuesta tiene carácter de anónima. Por las mismas razones, se mantiene en reserva el nombre de la universidad investigada.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis principal

El control interno contribuye escasamente al desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad.

3.2. Hipótesis secundarias

- A. El control interno en la Universidad no ha sido debidamente implementado.
- B. Las deficiencias del control interno de mayor impacto en el desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad, están referidas al desconocimiento del control interno y a la falta de sensibilización y compromiso de los miembros de la institución.

3.3. Variables y definición operacional

3.3.1 Variable Control interno

Definición conceptual:

Proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- (i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- (ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos

- (iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- (iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- (v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- (vi) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Definición operacional

La variable se ha dimensionado en:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Información y comunicación
- Supervisión
- Gestión
- Recursos humanos
- Pertinencia de los servicios

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Procesamiento de encuestas

La presente investigación utilizó tablas porcentuales y figuras para presentar los resultados que se detallan a continuación:

4.1.1. Variable Control interno

Tabla 1
Ambiente de control

Alternativa	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
D i 15 y 17 m	1.56	51.56	0.00	43.75	3.13

Dimensión Ambiente de Control - Ítems 15 y 17:

15. El control interno se lleva a cabo en cada una de las etapas de los procedimientos.
17. Cada funcionario y cada servidor llevan a cabo el control interno en el desarrollo de sus actividades.



Figura 1: Ambiente de control

Existe la relativa percepción que en la Universidad estudiada, el control interno no se aplica institucionalmente en cada una de las etapas de los procedimientos (53.12% entre “En total desacuerdo” y “De acuerdo”), aunque se argumenta que dicha acción es llevada a cabo, por iniciativa personal, por cada funcionario y servidor.

Tabla 2
Evaluación de riesgos

Alternativa D	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2, 6 y 18	3.13	40.63	0.00	40.63	15.63

Dimensión: Evaluación de riesgos – Alternativas 2, 6, 18

- 2. Los funcionarios y servidores estamos conscientes de la necesidad de evaluar los riesgos de la comisión de errores administrativos o actos ilegales.
- 6. Se promueve el cuidado y resguardo de los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- 18. Los trabajadores estamos preparados para evaluar los posibles riesgos en el ejercicio de nuestras funciones.



Figura 2: Evaluación de riesgos

Se reitera la conciencia y preparación por parte de los servidores de evaluar los riesgos de la comisión de errores y actos ilícitos, así como para el cuidado y resguardo de los recursos y bienes del Estado, destacando que el 40.63% está de acuerdo y el 15.63% está totalmente de acuerdo, con dicha afirmación.

Tabla 3

Alternativa	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	9.38	59.38	0.00	31.25	0.00

Control Gerencial

Dimensión: Control Gerencial – Alternativa 9

9. La gestión vigila el cumplimiento de la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos.



Figura 3: Control Gerencial

El 59.38% en desacuerdo y el 9.38% en total desacuerdo de los servidores tienen la percepción que la gestión no pone el debido cuidado respecto a la vigilancia del cumplimiento de la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos, lo cual constituye una grave debilidad en la gestión administrativa.

Alternativa	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19 y 20	4.17	53.13	0.00	40.63	2.08

Tabla 4
Información y Comunicación

Dimensión: Información y Comunicación – Alternativas 19 y 20

- 19. Los trabajadores somos informados de los informes de auditoría y de las recomendaciones para mejorar la gestión.
- 20. El Comité de Control Interno ha difundido los alcances de sus funciones.



Figura 4: Información y Comunicación

El 53.13% de servidores opina que no se han establecido canales adecuados de comunicación entre los altos niveles de la administración y los niveles inferiores, alcanzando dicha deficiencia al Comité de Control Interno, lo cual implica un alto riesgo respecto al conocimiento oportuno de disposiciones legales y normativas que deben cumplirse.

Tabla 5
Supervisión

Dimensión: Supervisión – Alternativas 7, 10 y 13

7. Existe el cuidado del cumplimiento de la normatividad en todos los procesos y procedimientos.

Alternativa	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3 y 14	7.81	70.31	0.00	20.31	1.56

10. Los procesos administrativos y sistemas de trabajo son auditados con regularidad.

13. Existe un adecuado nivel de coordinación entre la Administración Central y las Facultades.

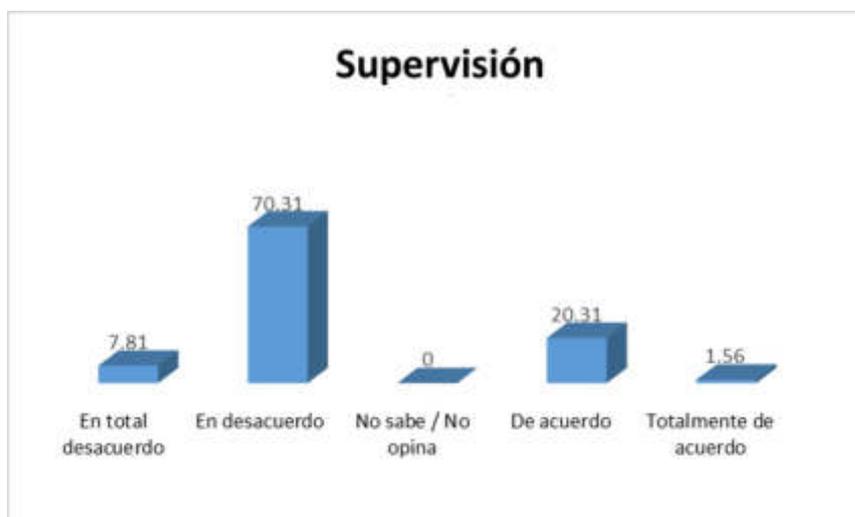


Figura 5: Supervisión

Un significativo 7031% está en desacuerdo, al que se suma el 7.81% en total desacuerdo, tiene la percepción de una grave deficiencia respecto al cumplimiento de la normatividad en todos los procesos y procedimientos, evidenciado en un inadecuado nivel de coordinación entre la Administración

Central y las Facultades a lo que se añade la falta de un control periódico por parte del OCI.

Tabla 6

Gestión

Dimensión: Gestión – Alternativas 15 y 17

5. La gestión se caracteriza por la búsqueda de la calidad de los servicios.

Alternativas	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5, 8 y 16	3.13	53.13	0.00	38.54	5.21

fomenta e impulsa la práctica de valores institucionales.

16. La estructura orgánica de la universidad responde a la misión y visión.

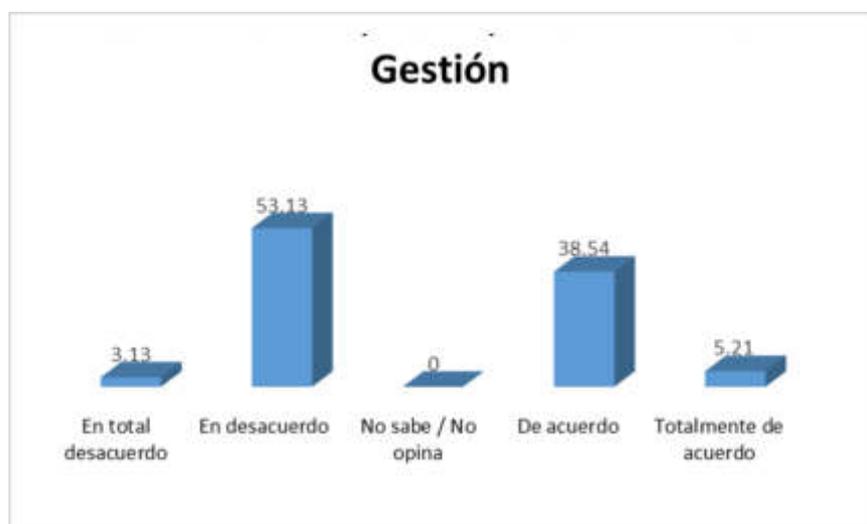


Figura 6: Gestión

El 53.13% cuestiona la búsqueda de la calidad, así como el fomento e impulso de la práctica de valores institucionales, a lo que se añade la percepción de que la estructura orgánica de la universidad no responde a la misión y visión.

Tabla 7
Recursos Humanos

DDimensión: Recursos Humanos – Alternativas 3 y 14

3. La Universidad ha desarrollado cursos de capacitación sobre

Alternativas	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3 y 14	3.13	67.19	0.00	28.13	1.56

control interno.

14. El personal administrativo es capacitado con regularidad para la mejora continua.



Figura 7: Recursos Humanos

El 67.19% manifiesta su desacuerdo respecto a que la Universidad ha desarrollado programas de capacitación para la mejora de los recursos humanos, lo que afecta la posibilidad de la mejora continua.

Tabla 8
Pertinencia de los servicios

Alternativas	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1, 4, 11, 12	6.25	56.25	0.00	36.72	0.78

Dimensión: Pertinencia de los servicios – Alternativas 1, 4, 11 y 12

1. La gestión de la universidad es transparente.
4. Las autoridades promueven la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.
11. La auditoría de los procesos administrativos y sistemas de trabajo han logrado mejorar la gestión.
12. Las autoridades promueven el cambio planificado, sistemático y coordinado de la universidad.

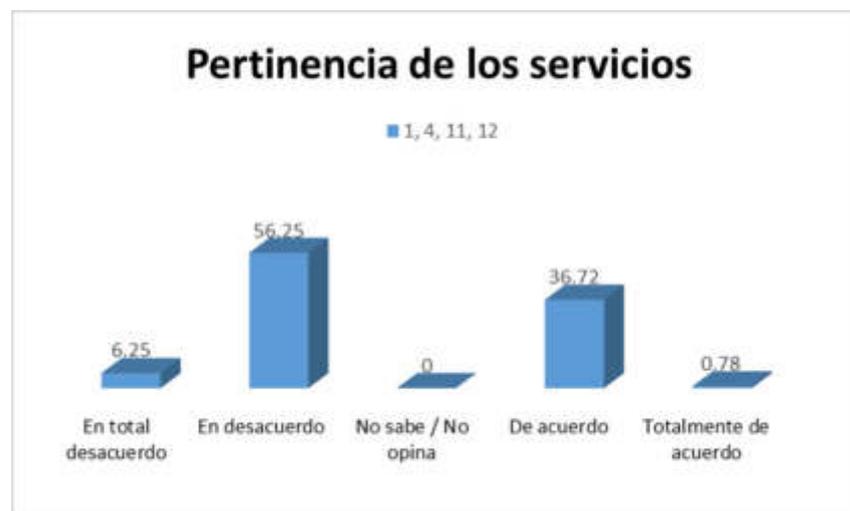


Figura 8: Pertinencia de los servicios

El 56.25% manifiesta su desacuerdo, al que se agrega el 6.25% en total desacuerdo, respecto a que la transparencia de la gestión, negándose asimismo, que las autoridades promuevan la eficiencia, eficacia, transparencia y economía, además del cambio planificado, sistemático y coordinado de la universidad. Adicionalmente, se afirma que la auditoría de los procesos administrativos y sistemas de trabajo no han logrado mejorar la gestión.

4.2. Análisis documental de los Informes del Órgano de Control Institucional sobre cumplimiento de recomendaciones

Tabla 9: Informe de OCI -Año 2014

Nº DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	Nº DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
004-2008-2-0215 Informe Largo de la Auditoría a los Estados Financieros por el Año Terminado al 31-DIC-2007.	6	Que el Jefe de la Oficina de Contabilidad, conjuntamente con el Jefe de la Oficina de Abastecimiento y el Jefe de la Unidad de Archivo y Control Patrimonial, en coordinación con los funcionarios de las dependencias pertinentes, impulsen las acciones de investigación respecto a las diferencias de S/. 2 233 733,40 y S/. 184 146,16 al 31-DIC-2007, entre la información de registros contables e inventario físico general de bienes muebles y de material bibliográfico, respectivamente; a efectos de la determinación de responsabilidades o los ajustes contables, de ser el caso; así como en lo sucesivo se adopten las acciones preventivas a fin de evitar que tales situaciones vuelvan a ocurrir. (Conclusiones 5 y 14)	En proceso
006-2008-2-0215 Examen Especial a la Facultad de Ciencias Económicas	16	Que el Director Académico, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Biblioteca y Hemeroteca, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes al recupero de los ciento diecinueve (119) libros de consulta en poder de prestatarios docentes y alumnos, algunos con antigüedad de once (11) y veintiocho (28) años, respectivamente; y al pago de un (1) nuevo sol, contados a partir de la fecha en que venció el plazo de devolución, tal como establece el "Reglamento del Sistema de Biblioteca de la", aprobado por Resolución Rectoral N.º 04877-R-03 del 09-SET-2003; y de ser el caso, solicite a la Oficina General de Asesoría Legal el inicio de las acciones que correspondan a fin de garantizar el recupero del mencionado material bibliográfico. (Conclusión 15)	En proceso

Como puede observarse, el OCI informa, por un lado, de pérdidas económicas al haberse detectado diferencias de S/. 2 233 733,40 y S/. 184 146,16 al 31-DIC-2007, entre la información de registros contables e inventario físico general de bienes muebles y de material bibliográfico de la Universidad, proviniendo la observación del año 2007, habiendo transcurrido siete (7) años y encontrarse la recomendación, todavía, en proceso. Asimismo, reitera una recomendación del año 2008, aún en proceso, respecto al recupero de los ciento diecinueve (119) libros de consulta en poder de prestatarios docentes y alumnos.

N° DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	N° DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
006-2012-2-0215 E.E. a la Administración de Actividades de Alquiler de Bienes Inmuebles Estatales de la Universidad, período: 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2011	6	Adoptar las acciones conducentes a la cobranza de la renta por el alquiler de inmuebles y espacios de la Universidad para uso de vivienda o de comercio, cuya situación de no cobranza deviene desde el año 1988, en el caso de uso de vivienda y desde el año 1991, en el caso de uso comercial.	En proceso
	7	Que conjuntamente con la Jefa de la Unidad de Administración de Fincas y el Jefe de la Oficina General de Infraestructura Universitaria, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes a la realización del saneamiento físico-legal de los inmuebles de propiedad de la Universidad y que son objeto de operaciones de alquiler a terceros para uso de vivienda o comercio. (Conclusión 3).	En proceso
	8	Que conjuntamente con la Jefa de la Unidad de Administración de Fincas y el Jefe de la Oficina General de Infraestructura Universitaria, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes a la realización del inventario físico de los inmuebles de propiedad de la Universidad y que son objeto de operaciones de alquiler a terceros para uso de vivienda o comercio. (Conclusión 4).	En proceso
241-2012-1-L360 E.E. A la Universidad.	8	Al Rector, para que en el ejercicio de sus funciones disponga: que la oficina general de planificación en coordinación con la Oficina General de Recursos Humanos elaboren una directiva interna que regule el control de asistencia y permanencia de los docentes tanto para las actividades no lectivas, como para el ejercicio de los cargos de dirección administrativos, la misma que deberá considerar la aplicación del control de asistencia a través de relojes electrónicos digitales u otro mecanismo que la tecnología permita, a fin de cautelar la participación efectiva y acreditada de los docentes en las diferentes actividades asignadas por la Universidad, siendo conveniente que la oficina general de recursos humanos en coordinación permanente con las unidades de personal de las distintas facultades de la UNMSM, adopten las acciones necesarias para efectuar el control diario de la asistencia y puntualidad del personal docente.	En proceso

Se causa perjuicio económico a la Universidad por la no cobranza de alquileres, no se ha realizado el saneamiento físico legal ni se cuenta con inventario físico de inmuebles, situaciones que fueron detectadas por el OCI el año 2012, recomendaciones que aún se hallan en proceso de implementación.

Por otro lado, el año 2012 se recomendó a las autoridades regular el control de asistencia y permanencia de los docentes y su registro en relojes electrónicos digitales u otro mecanismo. Respecto a ello, debemos señalar que el año 1995, se dio la Directiva N° 05-OGP-95 sobre dicho control.

N° DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	N° DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
003-2013-2-0215 E.E. a la Facultad de Medicina	2	Disponer que el director de la Dirección Administrativa, conjuntamente con el jefe de la Unidad de Abastecimiento, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes a la ubicación física de 1 735 bienes muebles, cuyo valor contable asciende a S/. 204 335,87, y que en el Inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2012, fueron consignados en el "Reporte de Bienes No Ubicados – Facultad de Medicina"; así como, adopten las acciones preventivas del caso, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En proceso
	3	Disponer que el director de la Dirección Administrativa, conjuntamente con el director de la Unidad de Posgrado y el jefe de la Unidad de Economía, de acuerdo con la competencia funcional inherentes a sus respectivos cargos, adopten las acciones necesarias y eficaces de carácter correctivo conducentes a la materialización de la cobranza de las tarifas de servicios académicos prestados por la Unidad de Posgrado de la precitada facultad al 31 de diciembre de 2012 y que al 31 de mayo de 2013 tiene un saldo de S/. 1 240 668,93; y respaldar mediante documentos el derecho de exigibilidad de cobranza de las citadas cuentas por cobrar; así como, adopten las acciones oportunas y eficaces de carácter preventivo, a fin de evitar en lo sucesivo, la ocurrencia de similares situaciones.	En proceso
	4	Disponer que conjuntamente con los coordinadores de los departamentos académicos de la Facultad de Medicina, de acuerdo con la competencia funcional inherentes a sus respectivos cargos, adopten las acciones oportunas y eficaces de carácter preventivo, en cuanto a la correcta asignación de carga académica lectiva a los docentes a Dedicación Exclusiva y a Tiempo Completo; es decir, con un mínimo de diez (10) horas lectivas efectivas, de acuerdo con lo establecido en la normativa interna vigente sobre la materia, de tal manera que se evite en lo sucesivo la ocurrencia de los hechos observados.	En proceso

En la Facultad de Medicina Humana el OCI detectó el año 2013 la pérdida de bienes muebles, cuentas por cobrar en la Unidad de Posgrado y deficiencias en el control de asistencia del personal docente y administrativo.

N° DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	N° DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
004-2013-2-0215 E.E. a la Facultad de Derecho y Ciencia Política	2	Disponer que el director de la Dirección Administrativa, conjuntamente con el jefe de la Unidad de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes a la ubicación física de 526 bienes muebles, cuyo valor contable asciende a S/. 80 260,97 y que fueron consignados en el "Reporte de Bienes No Ubicados – Facultad de Derecho y Ciencia Política" con posterioridad al cierre del Inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2012, debido a que hasta el 06 de setiembre de 2013 no fueron ubicados físicamente ni se acreditaron su existencia; así como, adopten las acciones preventivas del caso, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En proceso
	3	Adoptar las acciones necesarias y eficaces de carácter correctivo conducentes a la materialización de la cobranza de las tasas educativas, tarifas de servicios académicos y tarifas de otros servicios prestados por la precitada facultad al 31 de diciembre de 2012 y que al 30 de setiembre de 2013 ascendían a las sumas de S/. 954 598,58 y US \$ 44 484,06; y que las precitadas cuentas por cobrar se encuentren respaldadas con las carpetas de deudores y que estas a su vez, cuenten con la documentación que acrediten los derechos de exigibilidad de cobranza, tales como, los correspondientes comprobantes de pago (facturas o boletas de venta) y las cartas de compromiso; así como, adopten las acciones oportunas y eficaces de carácter preventivo, a fin de evitar en lo sucesivo la ocurrencia de similares situaciones.	En proceso
	5	Adoptar las acciones correctivas del caso, a fin de que las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios sean realizadas en el marco de la normativa que regula las adquisiciones y contrataciones en las entidades del estado; es decir, mediante procesos de selección, para aquellos casos que superen el límite máximo establecido de tres (3) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) para realizar compras o contrataciones directas; así como, adopten las acciones preventivas del caso, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En proceso

En la Facultad de Derecho y Ciencia Política, las recomendaciones datan del año 2012 y versan sobre ubicación de bienes muebles, cuentas por cobrar y sujeción a las normas de contrataciones y adquisiciones en las contrataciones y en las compras de bienes.

N° DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	N° DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
Informe n° 023-2013-3-0445 E.E. a los Estados Financieros 2012	2	Conciliar las cifras de los estados financieros e indagar con las instituciones financieras, sobre cuentas bancarias que mantiene la universidad y poder efectuar su registro contable oportunamente y de esta forma evitar las inconsistencias contables al cierre del año.	En proceso
	3	Implementar un Sistema Integrado de registro y control de almacenes de todas las Facultades, Dependencias y otros, centralizado con el almacén central, brindándole información confiable y oportuna; que podría ser utilizada por la oficina de abastecimiento y de contabilidad. Asimismo, efectuar las gestiones para que las comisiones responsables de los inventarios tanto del almacén central, facultades, dependencias y otros, estén conformados también por personal de la sede central de la universidad.	Pendiente
	5	Ordenar al Comité de implementación del Sistema de Control Interno, elabore un informe, sobre el motivo por el cual a la fecha no ha llevado a cabo, la etapa de ejecución de la implementación del sistema de Control Interno en la Universidad; asimismo deberá facilitar los recursos humanos y logísticos necesarios, para que a la brevedad posible, se inicie la etapa de ejecución; caso contrario deberá de asignar las responsabilidades a los funcionarios que forman parte del comité referido, asimismo se debe efectuar un seguimiento permanente de cada uno de los pasos que siga el comité hasta la emisión del informe final de implementación; a fin de no caer en la inobservancia de las obligaciones y las obligaciones determinadas en la Ley 28716 y la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado. (Aspecto importancia N° 01).	En proceso
	6	Efectuar las gestiones necesarias a la brevedad posible, para agilizar el proceso de centralización de la diversidad de cuentas bancarias con que cuenta la universidad a la denominada Cuenta Única del Banco de la Nación; asimismo nombrar una comisión con la participación del Jefe de la Oficina de Tesorería y Contabilidad para efectos de efectuar una correcta conciliación de cada una de las cuentas bancarias que aun mantengan movimiento y saldos; asimismo se proceda al cierre de las cuentas bancarias sin movimiento de hace varios meses atrás. (Aspecto importancia N° 02).	En proceso

De las recomendaciones formuladas el año 2012, todavía se encuentran en proceso las referidas a la conciliación de los estados financieros, la implementación del Sistema de Control Interno y la centralización de las cuentas por cobrar.

Sin embargo, la recomendación referida a la Implementar un Sistema Integrado de registro y control de almacenes de todas las Facultades, dependencias y otros, centralizado con el almacén central, se encuentra pendiente.

Nº DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	Nº DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
Informe nº 023-2013-3-0445 E.E. a los Estados Financieros 2013	7	Realizar el inventario físico integral de los bienes inmuebles, los cuales deben ser conciliados con los registros contables a la fecha de cierre contable, de haber diferencias, estas, deberán ser regularizados. Asimismo deberá tenerse en cuenta que los referidos bienes inmuebles, deberán estar saneados física y legalmente.	Pendiente
	8	Dar las facilidades a los responsables de la liquidación técnica financiera y su saneamiento físico legal de todas las obras concluidas en años anteriores y que se viene utilizando, de acuerdo a la normatividad vigente.	En proceso
	11	Contratar a una asistente social que permita verificar la supervivencia de los ex trabajadores pensionistas de la universidad y dotar de los recursos logísticos necesarios, que permita a la Oficina de Recursos Humanos revisar las obligaciones pendientes de pago y los pagos que se vienen efectuando en el transcurso del año.	En proceso
	12	Efectuar las indagaciones de los saldos que provienen de años anteriores, a fin de efectuar las regularizaciones administrativas con efectos contables; asimismo, los saldos que no sean posibles su regularización, deberán ser remitidos a la Comisión de Saneamiento Contable correspondiente para su correspondiente regularización.	En proceso
	13	Deberá de ordenar al responsable del área legal de la universidad, revisar el contrato en su integridad y adopte las acciones legales correspondientes, con la finalidad de recuperar los beneficios a favor de la universidad; teniendo en consideración lo señalado en el Informe Nº 006-2012-2-0215 "Examen Especial a la Administración de actividades de alquiler de Bienes Inmuebles Estatales de la UNMSM". Asimismo deberá efectuarse en vías de regularización, la aprobación del Consejo Universitario, así como su posterior resolución Rectoral.	Pendiente

Respecto a los Estados Financieros, del año 2013, se encuentra pendiente de implementación la recomendación relativa a realización del inventario físico integral de los bienes inmuebles, que ya había sido hecha el año 2012. Asimismo, se encuentran en implementación las recomendaciones sobres liquidación técnica financiera y saneamiento físico legal de las obras concluidas en años anteriores; contratar a una asistente social; regularizaciones contables; y contrato de alquiler de bienes muebles y adoptar las acciones legales con la finalidad de recuperar los beneficios a favor de la universidad.

N° DE INFORME Y NOMBRE DEL INFORME	N° DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	SITUACIÓN O ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN
Informe n° 001-2014-2-0215 Examen Especial a la Facultad de Letras y Ciencias Humanas	2	Adoptar las acciones conducentes a la materialización de la cobranza de las tasas educativas y tarifas de servicios académicos prestados por la precitada facultad y multas y sanciones por no sufragar en las elecciones estudiantiles de la Universidad al 31 de diciembre de 2013 y que al 30 de abril de 2014 ascendían a la suma de S/. 289 532,50; y que dichas cuentas por cobrar se encuentren respaldadas con las carpetas de deudores y que estas a su vez, cuenten con la documentación que acrediten los derechos de exigibilidad de cobranza, tales como, los comprobantes de pago (facturas o boletas de venta) y las cartas de compromiso.	Pendiente
	3	Disponer que la directora de la Dirección Administrativa, conjuntamente con el jefe de la Unidad de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento, de acuerdo con la competencia funcional inherentes a sus respectivos cargos, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes a la ubicación física de 34 bienes muebles, cuyo valor contable asciende a S/. 8 596,06 y que fueron consignados en el "Reporte de Bienes No Ubicados – Facultad de Letras y Ciencias Humanas" del Inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2013, debido a que hasta el 3 de julio de 2014 no fueron ubicados físicamente ni se acreditaron su existencia; así como, adopten las acciones preventivas del caso, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados. (Conclusión 2)	En proceso
005-2010-2-0215 Informe Administrativo	8	Que el Jefe de la Oficina de Abastecimiento, conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Archivo y Control Patrimonial, adopten las acciones de carácter correctivo, a fin de materializar el saneamiento y la determinación de la responsabilidad pecuniaria y administrativa, respecto a los cuarenta (40) bienes muebles, cuyo valor contable suma S/. 116 186,63 y que en el Inventario Físico General de Bienes al 31-DIC-2009, fueron consignados como "Bienes Depreciables Sustraídos.	En Proceso

En la Facultad de Letras y Ciencias Humanas se encuentra pendiente la implementación de la recomendación referida a la adopción de medidas para la cobranza de las tasas educativas y tarifas de servicios académicos prestados y multas y sanciones. Se encuentra en proceso la ubicación física de bienes muebles.

Respecto a la Administración Central, se mantiene en proceso de implementación, desde el año 2010, la recomendación la determinación de responsabilidad pecuniaria y administrativa, con relación a bienes muebles consignados como "Bienes Depreciables Sustraídos.

Tabla 10: Informe de OCI -Año 2016

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
019-2011-3-0360	Informe Largo (Administrativo)	6	Se contrate una Empresa Consultora para el saneamiento legal de todas las obras civiles terminadas y en operatividad sin contar con el saneamiento por la suma de S/. 45 072,389.31	En Proceso.
006-2012-2-0215	Informe Administrativo	7	Que la Unidad de Administración de Fincas y la Oficina General de Infraestructura Universitaria, adopten las acciones conducentes a la realización del saneamiento físico-legal de los inmuebles de propiedad de la Universidad y que son objeto de operaciones de alquiler a terceros para uso de vivienda o comercio.	En Proceso.
		8	Adoptar las acciones conducentes a la realización del inventario físico de los inmuebles de propiedad de la Universidad y que son objeto de operaciones de alquiler a terceros para uso de vivienda o comercio.	En Proceso
009-2012-2-0215	Informe Administrativo	4	Materializar la ubicación física de los ochocientos diecinueve (819) bienes muebles, cuyo valor contable es de S/. 1 751 358,53, asignados para el uso de dependencias de la administración central y facultades, los cuales fueron consignados como "Bienes Depreciables No Ubicados", en el Inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2011, al no haber sido ubicados físicamente al 09 de marzo de 2012.	En Proceso
241-2012-1-L350	Informe Administrativo	8	La Oficina General de Planificación y la Oficina General de Recursos Humanos elaboren una directiva interna que regule el control de asistencia y permanencia de los docentes tanto para las actividades no lectivas, como para el ejercicio de los cargos de dirección administrativos, la misma que deberá considerar la aplicación del control de asistencia a través de relojes electrónicos digitales u otro mecanismo que la tecnología permita, a fin de cautelar la participación efectiva y acreditada de los docentes en las diferentes actividades asignadas por la Universidad, siendo conveniente que la oficina general de recursos humanos en coordinación permanente con las unidades de personal de las distintas facultades de la UNMSM, adopten las acciones necesarias para efectuar el control diario de la asistencia y puntualidad del personal docente.	En Proceso

Se reiteran las recomendaciones realizadas en informes del año 2014 y continúan en proceso de implementación.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
003-2013-2-0215	Informe Administrativo	2	El Director Administrativa y el jefe de la Unidad de Abastecimiento, adopten las acciones conducentes a la ubicación física de 1,735 bienes muebles, cuyo valor contable asciende a S/. 204 335,87, y que en el Inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2012, fueron consignados en el "Reporte de Bienes No Ubicados – Facultad de Medicina".	En Proceso
		3	El Director Administrativo, el Director de Posgrado y el jefe de Economía, adopten las acciones conducentes a la cobranza de las tarifas de servicios académicos prestados por la Unidad de Posgrado de la precitada facultad al 31 de diciembre de 2012 y que al 31 de mayo de 2013 tiene un saldo de S/. 1,240 668,93..	En Proceso
003-2013-2-0215	Informe Administrativo	7	Disponer que el director de la Dirección Académica, conjuntamente con la jefa (e) de la Unidad de Matricula, Registro Académico, Grados y Títulos, adopten las acciones necesarias y eficaces conducentes al archivo y custodia de los formatos de certificados de estudios de posgrado; así como, a la ubicación de los setenta y siete (77) formatos faltantes; asimismo, adopten las acciones oportunas y eficaces de carácter preventivo, a fin de evitar en lo sucesivo la ocurrencia de similares situaciones.	En Proceso
004-2013-2-0215	Informe Administrativo	2	Disponer que el director de la Dirección Administrativa, conjuntamente con el jefe de la Unidad de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento, adopten las acciones conducentes a la ubicación física de 526 bienes muebles, cuyo valor contable asciende a S/. 80 260,97 y que fueron consignados en el "Reporte de Bienes No Ubicados – Facultad de Derecho y Ciencia Política"..	En Proceso
		3	Disponer que el director Administrativo, el director de Posgrado, el director del CEUPS y la jefa de Economía, adopten las acciones de carácter correctivo conducentes a la cobranza de las tasas educativas, tarifas de servicios académicos y tarifas de otros servicios prestados por la precitada facultad al 31 de diciembre de 2012 y que al 30 de setiembre de 2013 ascendían a las sumas de S/. 954 598,58 y US \$ 44 484,06.	En Proceso
		4	Disponer que el director Administrativo, el director de la Unidad de Posgrado y la jefa de la Unidad de Economía, ejecuten las acciones a fin de que las cuentas por cobrar de algunos estudiantes de maestrías y de doctorado, generados en los años 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012, por el monto total de S/. 851 096,10, sean reportadas a la Oficina de Contabilidad de la Universidad; a efecto de su registro y contabilización; así como, adopten las acciones de carácter preventivo, a fin de evitar que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En Proceso

Se reiteran las recomendaciones formuladas por el OCI el año 2014, respecto a deficiencia de años anteriores, las cuales se encuentran aún en proceso de implementación.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
		5	Disponer que el director de la Dirección Administrativa, conjuntamente con el jefe de la Unidad de Servicios Generales, Operaciones y Mantenimiento, adopten las acciones correctivas del caso, a fin de que las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios sean realizadas en el marco de la normativa que regula las adquisiciones y contrataciones en las entidades del estado; es decir, mediante procesos de selección, para aquellos casos que superen el límite máximo establecido de tres (3) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) para realizar compras o contrataciones directas; así como, adopten las acciones preventivas del caso, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	Pendiente
		6	Disponer que el director de la Dirección Administrativa, el director de la Unidad de Postgrado, el director del Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social y la jefa de Economía, ejecuten las acciones de carácter correctivo, a fin de que una vez ejecutados los programas autofinanciados de pre y posgrado procedan a elaborar los informes económicos y los remitan para su aprobación, transferencia del 10% de los ingresos a la Administración Central y control de dichas aportaciones, de acuerdo a las disposiciones internas vigentes; así como, adopten las acciones de carácter preventivo, a fin de evitar que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En Proceso
005-2013-2-0215	Informe Administrativo	4	Que el director de Administrativo, con el jefe de Economía, y el director de la Unidad de Posgrado, adopten las acciones necesarias y eficaces de carácter correctivo, a fin de que se materialice la cobranza de cuentas por cobrar por el monto de S/. 317 588,95; así como, adopten las acciones de carácter preventivo, a fin de evitar en lo sucesivo, la ocurrencia de similares situaciones.	En Proceso

Se reiteran las recomendaciones formuladas por el OCI el año 2014, respecto a deficiencia de años anteriores, las cuales se encuentran aún en proceso de implementación.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
023-2013-3-0445	Informe Administrativo	2	El Director General de Administración disponga que el Jefe de la Oficina de Contabilidad y Jefe de la Oficina de Tesorería, concilien las cifras mostradas en los estados financieros, así mismo indaguen con las instituciones financieras, sobre cuentas bancarias que mantiene la universidad y poder efectuar su registro contable oportunamente y de esta forma evitar las inconsistencias contables al cierre del año	En Proceso
		5	Ordenar al Comité de implementación del Sistema de Control Interno, elabore un informe, sobre el motivo por el cual a la fecha no ha llevado a cabo, la etapa de ejecución de la implementación del Sistema de Control Interno en la Universidad; asimismo deberá de facilitar los recursos humanos y logísticos necesarios, para que a la brevedad posible, se inicie la etapa de ejecución, el contrario deberá de asignar las responsabilidades a los funcionarios que forman parte del comité referido, asimismo se debe efectuar un seguimiento permanente de cada uno de los pasos que siga el comité hasta la emisión del informe final de implementación; a fin de no caer en la inobservancia de las obligaciones y responsabilidades determinadas en la Ley 28716 y la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG Guía para la implementación del sistema de Control Interno de las Entidades del Estado	En Proceso
		7	Ordenar que el Director General de Administración, bajo responsabilidad, gestione la realización del inventario físico integral a la brevedad posible con respecto a los bienes inmuebles (terrenos, edificios residenciales y edificios o unidades no residenciales), los cuales deben ser conciliados con los registros contables a la fecha de cierre contable, de haber diferencias éstas deberán ser regularizadas. Así mismo deberá tenerse en cuenta que los referidos bienes inmuebles, deberán estar saneados físicamente y legalmente	Pendiente

Se reiteran las recomendaciones formuladas por el OCI el año 2014. Llama la atención que la Recomendación N° 7 se encuentre aún como pendiente.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
023-2013-3-0445	Informe Administrativo	8	Ordenar a la Dirección General de Infraestructura en coordinación con la Dirección General de Administración bajo responsabilidad, se den las facilidades a los responsables de la liquidación técnica financiera y su saneamiento físico legal de todas las obras concluidas en años anteriores y que se viene utilizando, de acuerdo a la normatividad vigente.	En proceso
		11	Ordenar al Director General de Administración bajo su responsabilidad, contratar a una asistente social que permita verificar la supervivencia de los ex trabajadores pensionistas de la universidad, teniendo un amplio alcance en su verificación; que reduzca el riesgo de efectuar pagos a pensionistas fallecidos, además de dotar de los recursos logísticos necesarios, que permita a la Oficina de Recursos Humanos revisar las obligaciones pendientes de pago y los pagos que se vienen efectuando en el transcurso del año.	En proceso
		13	Deberá de ordenar al responsable del área legal de la universidad, revisar el contrato en su integridad y adopte las acciones legales correspondientes, con la finalidad de recuperar los beneficios a favor de la universidad; teniendo en consideración lo señalado en el Informe N° 006-2012-2-0215 "Examen Especial a la Administración de Actividades de Alquiler de Bienes Inmuebles Estatales de la UNMSM". Asimismo deberá efectuarse en vías de regularización, la aprobación del Concejo Universitario, así como su posterior Resolución Rectoral.	Pendiente
001-2014-2-0215	Informe Administrativo	2	Disponer que el director Administrativo, el director de Posgrado y el jefe de Economía, adopten las acciones de carácter correctivo conducentes a la materialización de la cobranza de las tasas educativas y tarifas de servicios académicos y multas y sanciones por no sufragar en las elecciones estudiantiles de la Universidad al 31 de diciembre de 2013 y que al 30 de abril de 2014 por la suma de S/. 289 532,50; y que dichas cuentas por cobrar se encuentren respaldadas con las carpetas de deudores y que estas a su vez, cuenten con la documentación que acrediten los derechos de exigibilidad de cobranza, tales como, los comprobantes de pago (facturas o boletas de venta) y las cartas de compromiso.	En proceso

Las recomendaciones son reiterativas de las formuladas anteriormente y aún se encuentran en proceso.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
007-2014-3-0435	Informe Administrativo	3	El Jefe de la Oficina de Planificación, el Director General de Administración y el Jefe del Sistema Integrado de Gestión Financiera QuipuKamayoc elaboren el mapa del proceso de los ingresos y evalúen el desarrollo o adquisición de un sistema integrado que soporte el proceso mapeado, incluyendo un sistema de cuentas corrientes por alumno, en coordinación con el Jefe del SUM. Al jefe de la Unidad de Planificación, la identificación y precisión de las funciones, mediante documento, al área encargada del proceso de cobranza y el control de las cuentas corrientes por alumno. Al Director General de Administración, el establecimiento de procedimientos para el registro contable de los ingresos, en concordancia con la normativa contable y financiera.	Pendiente
		12	Disponga a la jefa de la Oficina de Control Previo y Fiscalización se cumplan con los procedimientos señalados en la Directiva n.º 01-DGA-OGE-2007 "Otorgamiento y rendición de Cuenta de los Fondos Entregados en la Modalidad de Encargo por la Administración Central y las Facultades" referidos al trámite de devolución de las rendiciones no conformes en la Administración Central de la Universidad.	Pendiente
012-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	8	Disponer al director de la Dirección General de Administración que en las resoluciones directorales que aprueben el otorgamiento de fondos por encargo, se señale en la parte resolutive, la obligación de los servidores o funcionarios responsables de los mismos para administrar personalmente los importes otorgados y que se haga entrega de copia de las mismas junto con el cheque y actas previstas en la normativa interna.	En proceso
012-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	9	Disponer al director de la Dirección General de Administración que en coordinación con la Oficina General de Planificación y las Oficinas de Abastecimiento y de Tesorería, elaboren la normativa correspondiente a las cartas fianzas que obran en la entidad, precisando los niveles de responsabilidad en su accionar. Asimismo, en tanto se apruebe la misma, en el caso de resoluciones contractuales que signifiquen la ejecución de cartas fianzas, a partir de su consentimiento, bajo responsabilidad disponga las acciones inmediatas correspondientes de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	En proceso

Se mantiene pendiente las Recomendaciones N° 3 y N° 12, mientras que se encuentran "En proceso" las recomendaciones 8 y 9, no obstante que corresponden a los años 2014 y 2015.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
		12	Disponer al director de la Dirección General de Administración, que cautele que los comprobantes de pago y la documentación sustentante de los egresos de fondos que realiza la Universidad se encuentre debidamente firmada por todos los responsables del trámite respectivo, en forma previa al desembolso correspondiente	En proceso
		13	Disponer al director de la Dirección General de Administración comunique a las dependencias de la Universidad, la obligación que las adquisiciones realizadas bajo la modalidad de encargos económicos, se realicen cumpliendo con lo señalado en la Ley de Contrataciones del Estado vigente y su Reglamento, respecto al tope máximo de tres (3) Unidades Impositivas Tributarias para realizar contrataciones directas	En proceso
		15	Disponer al jefe de la Oficina de Tesorería, que proceda con el control de las cartas fianzas entregadas por los proveedores, comunicando en forma mensual a las áreas responsables de la supervisión de los contratos que las originaron, los casos cuya vigencia venza en el mes inmediato siguiente, a efectos de que se tramite la renovación o ejecución oportuna de las mismas	En proceso
012-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	16	Requerir a los funcionarios encargados de las Oficinas, Dependencias y Facultades de la Universidad la adecuada elaboración de los cuadros de necesidades para la elaboración de los Planes Anuales de Contrataciones, a fin de evitar sucesivas modificaciones del mismo por motivos de exclusiones o inclusiones de procesos de selección que pudieron haberse previsto oportunamente	Pendiente
		17	Disponer al jefe de la Oficina General de Bienestar Universitario el adecuado llenado de los datos solicitados en las órdenes de servicios y de compra que sustentan la conformidad de las prestaciones recibidas	Pendiente
012-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	18	Disponer al jefe de la Oficina General de Bienestar Universitario que los pagos que se efectúen con cargo al fondo fijo para caja chica de la dependencia a su cargo se realice cumpliendo con las formalidades, requisitos y condiciones establecidas en la normativa interna vigente sobre la materia	Pendiente

Las Recomendaciones N° 12, 13, 15 y 18, se refieren al manejo de recursos económicos, en el sentido que existen riesgos en su gestión. Las Recomendaciones 16 y 17, en cambio se refieren a adquisiciones, las que finalmente van a tener un impacto en los recursos económicos.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
		19	Disponer al jefe de la Oficina General de Bienestar Universitario, que los encargados de los almacenes, los jefes de las unidades de administración de los comedores y el jefe de la Oficina de Alimentación, adopten las acciones pertinentes a fin de efectuar el adecuado registro y control del movimiento de ingresos y salidas de los insumos y víveres de los almacenes para la preparación de alimentos en los comedores universitarios en las tarjetas de control visible de almacén, tarjetas de existencias valoradas, reportes de dosificaciones de menús diarios y “notas de salida”, para lo cual deberán efectuarse las coordinaciones pertinentes con la Oficina de Abastecimiento	Pendiente
		22	Disponer al jefe de la Oficina de Abastecimiento que para la próxima ejecución del Inventario Físico Anual, la Comisión Central de Inventario efectúe los controles necesarios conjuntamente con los usuarios responsables a cargo de los bienes, para que el personal que realice dicha labor efectúe el registro adecuado de las características de los bienes inventariados	En proceso
		23	Disponer al jefe de la Oficina General de Bienestar Universitario la inmediata ubicación de la congeladora eléctrica horizontal marca Miray modelo MF-326, de 326 litros de capacidad, 2 puertas / Desmontable, en buen estado de conservación, con código patrimonial n.º Reporte de Bienes Ubicados – Oficina General de Bienestar Universitario” del Inventario Físico General al 31 de diciembre de 2014.	En proceso
		24	Que el jefe de la Oficina de Contabilidad reitere a los responsables de los encargos económicos otorgados, la rendición oportuna de los mismos.	En proceso
		25	Disponer al jefe de la Oficina de Tesorería que adopte las acciones necesarias oportunas y eficaces para que se realice el adecuado archivo, custodia y control de los comprobantes de pago con su correspondiente documentación sustentatoria, que permitan su total y pronta ubicación para su utilización por los distintos órganos de la Universidad	En proceso

Las recomendaciones se arrastran desde el año 2015 y una de ellas versa sobre el abastecimiento de los comedores universitarios, registrándose como “Pendiente”. Las otras recomendaciones se refieren al Inventario físico de bienes muebles; la ubicación de una congeladora eléctrica de gran tamaño; la rendición de cuentas de “Encargos” y el control de comprobantes de pago; todos los cuales se registran como “En proceso”.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
012-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	26	Disponer al jefe de la Oficina General de Bienestar Universitario que en coordinación con la jefa de la Unidad de Archivo y Control Patrimonial de la Oficina de Abastecimiento, se realice la inmediata ubicación de los 1 324 bienes muebles cuyo valor contable asciende a la suma de S/. 734 923,12 asignados para el uso de la citada oficina general y que figuran en el "Reporte de Bienes No Ubicados – Oficina General de Bienestar Universitario" del Inventario Físico General al 31 de diciembre de 2014. En caso de no lograrse su ubicación en un plazo perentorio, deberán determinarse las responsabilidades del caso y efectuar las acciones administrativas y legales que correspondan de acuerdo a la normativa vigente sobre la materia	En proceso
013-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	5	Disponer al director de la Dirección General de Administración, que cautele que los comprobantes de pago de los egresos de fondos que realiza la Universidad se encuentre debidamente firmada por todos los responsables del trámite respectivo así como se consignen los sellos correspondientes, en forma previa al desembolso correspondiente.	En proceso
		6	Disponer al director de la Dirección General de Administración, que requiera a los funcionarios encargados de las Oficinas, Dependencias y Facultades de la Universidad el cumplimiento de la Norma General del Sistema de Abastecimiento SA.05 Unidad en el Ingreso Físico y Custodia Temporal de Bienes, aprobada mediante Resolución Jefatural N° 118-80-INAP/DNA que señala que todos los bienes adquiridos ingresarán físicamente a la entidad por el almacén del órgano de abastecimiento; y para su custodia temporal, esa u otras dependencias aplicarán principios y procedimientos similares, con las excepciones previstas en la normativa	En proceso

Nuevamente el OCI, insiste en las recomendaciones relativas a bienes no ubicados, comprobantes de pago y custodia de bienes, que continúan en proceso.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
013-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	10	Requerir a los funcionarios encargados de las Oficinas, Dependencias y Facultades la adecuada elaboración de los cuadros de necesidades para la elaboración de los Planes Anuales de Contrataciones,	Pendiente
		13	Disponer al jefe de la Oficina de Tesorería adopte las acciones realizar el adecuado archivo, custodia y control de los comprobantes de pago con su correspondiente documentación.	En proceso
		14	Disponer al jefe de la Oficina de Abastecimiento, que adopte las acciones pertinentes para el adecuado archivo, foliación y custodia de la documentación contenida en los expedientes de contratación de los procesos de selección para la adquisición de bienes y contratación de servicios	En proceso
014-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	8	Disponer al decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática y la jefa de la Unidad de Archivo y Control Patrimonial realice la ubicación de 51 bienes muebles, que estuvieron registrados al 31 de diciembre de 2014 y cuyo valor contable asciende a la suma de S/ 22 981,51 o, en su defecto, determinar las responsabilidades del caso.	Pendiente
		13	Disponer al director de la Unidad de Posgrado se proceda a la conciliación de los pagos realizados por los estudiantes de los programas de doctorado, maestría y diplomado, verificando que se cuente con la documentación que permita su acreditación, luego de lo cual deberán efectuarse las gestiones de cobranza pertinentes con los involucrados a fin de efectivizar los pagos respectivos.	En proceso
014-2015-2-0215-AC	Informe de Auditoría de Cumplimiento	14	Disponer al director de la Unidad de Posgrado cautele el control efectivo de las pre actas y actas promocionales de las asignaturas de los programas de doctorado, maestría y diplomado a cargo de la citada unidad, a efectos que cuenten con las firmas de los docentes y se proceda a su registro oportuno.	En proceso
		15	Disponer al director de la Unidad de Posgrado que la convalidación de las asignaturas de diplomado en las maestrías se realice previa aprobación del sistema de equivalencias y en estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Reglamento General de Estudios de Posgrado	En proceso
		16	Disponer al jefe de la Unidad de Operaciones, Servicios Generales y Mantenimiento de la facultad, efectúe la correcta revisión de los recibos por honorarios que sustentan los pagos, cautelando que los mismos no presenten irregularidades susceptibles de observación por la SUNAT.	Pendiente

Se reiteran las recomendaciones, dos de las cuales aparecen como pendientes y el resto en proceso.

Tabla 11: Informe de OCI -Año 2017

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	Nº DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
007-2008-2-0215	Informe Administrativo	5	Se elabore la base de datos de cuentas por cobrar de Pregrado, Postgrado, CESGA, CEUPS y otras fuentes de ingresos, en la que se registre los derechos de cobranza y amortización en tiempo real, de tal manera que se cuente con información actualizada y cuenta corriente por cada deudor y total a cualquier fecha. Así como, se implementen las acciones tendientes a la cobranza de dichas cuentas por cobrar las cuales al 31/01/2007 alcanzan a la suma de S/ 556 132.93.	En proceso
001-2010-24215	Informe Administrativo	6	Que el Gerente General del Centro de Producción Librería y Distribución (CEPROLID), ejecute las acciones concretas y necesarias de carácter correctivo, a fin de materializar la cobranza de los adeudos pendientes de cobro; así como, que adopten las acciones de carácter preventivo, a fin de que las futuras cobranzas de adeudos, se materialicen oportunamente, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En proceso
009-2012-24215	Informe Administrativo	4	Se adopten las acciones de carácter correctivo, a fin de ubicar los ochocientos diecinueve (819) bienes muebles, cuyo valor contable es de S/. 1 751 358,53, para el uso de dependencias de la administración central y facultades, consignados como Bienes Depreciables No Ubicados', en el inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2011, al no haber sido ubicados físicamente al 09 de marzo de 2012.	Pendiente
241-2012-1-L350	Informe Administrativo	8	Elaborar una directiva interna que regule el control de asistencia y permanencia de los docentes tanto para las actividades no lectivas, como para el ejercicio de los cargos de dirección administrativos, que deberá considerar la aplicación del control de asistencia a través de relojes electrónicos digitales u otro mecanismo.	En proceso
001-2013-24215	Informe Administrativo	12	Se adopten las acciones de carácter correctivo y que se materialice la cobranza de cuentas por el monto de S/ 2 174 588,00; así como, adopten las acciones de carácter preventivo, a fin de evitar en lo sucesivo, la ocurrencia de similares situaciones.	En proceso
003-2013-24215	Informe Administrativo	2	Disponer que el Director Administrativo, con el Jefe de la Unidad de Abastecimiento adopten las acciones conducentes a la ubicación física de 1,735 bienes muebles, cuyo valor contable asciende a S/ 204 335,87, y que en el inventario Físico General de Bienes al 31 de diciembre de 2012-, fueron consignados en el 'Reporte de Bienes No Ubicados - Facultad de Medicina, así como, adopten las acciones preventivas del caso, de tal manera que se evite que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En proceso

Se reiteran las recomendaciones de los años 2014 y 2016.

NÚMERO DEL INFORME DE AUDITORÍA	TIPO DE INFORME DE AUDITORÍA	N° DE RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ESTADO DE LA RECOMENDACIÓN
004-2013-24215	Informe Administrativo	3	Disponer que el Director Administrativo, con Director del Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social y la jefa de la Unidad de Economía, adopten las acciones carácter correctivo conducentes a la cobranza de las tasas educativas, tarifas de servicios académicos y tarifas de otros servicios prestados al 31 de diciembre de 2012 y que al 30 de setiembre de 2013 ascendían a las sumas de S/ 954 598,58 y US 44 484,06; y que las precitadas cuentas por cobrar se encuentren respaldadas con las carpetas de deudores y que estas a su vez, cuenten con la documentación que acrediten los derechos de exigibilidad de cobranza.	En proceso
		4	Disponer que el Director Administrativo, con el Jefe de la Unidad de Economía, ejecuten las acciones necesarias carácter correctivo, a fin de que las cuentas por cobrar de algunos estudiantes de maestrías y de doctorado, generados en los años 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012, por el monto total de S/ 851 096,10, sean reportadas a la oficina de contabilidad a efecto de su registro y contabilización; así como, adopten las acciones de carácter preventivo a fin de evitar que en lo sucesivo vuelvan a ocurrir los hechos observados.	En proceso
003-2014-24215	Informe Administrativo	5	Al director de la Escuela de Posgrado para disponer que el Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas ejecute las acciones de carácter correctivo, conducentes al reporte de las cuentas por cobrar de algunos estudiantes de maestrías y de doctorados de la Unidad de Posgrado, generadas en el año 2012, por el monto de S/. 16.1,942,50, a la Dirección Administrativa o Unidad de Economía para su remisión a la Oficina de Contabilidad de la Universidad; a efectos de su registro, contabilización e inclusión en los estados financieros correspondientes.	En proceso

4.3. Prueba de hipótesis

4.3.1. Hipótesis principal

El control interno contribuye escasamente al desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad

Ha quedado demostrado que el control interno contribuye escasamente al desarrollo de la gestión administrativa de la universidad estudiada, durante el período 2014-2018, debido a que existe un alto desacuerdo respecto a que la gestión se caracteriza por la búsqueda de la calidad de los servicios, al fomento e impulso de la práctica de valores institucionales y a la vinculación de la estructura orgánica de la universidad con la misión y visión institucionales.

Como consecuencia de ello, la Universidad ve afectados sus recursos económicos por diversas causas como la pérdida de bienes muebles; falta de saneamiento físico legal de inmuebles; no cobranza de alquileres de inmuebles; falta de responsabilidad de los docentes para el cumplimiento de sus obligaciones académicas en el dictado de clases; pérdidas por castigo de deudas no cobradas oportunamente, especialmente en las Unidades de Posgrado; deficiencias en el sistema de archivo documentario de las diferentes dependencias; deficiencias en la elaboración de los estados financieros; deficiencias en el inventario de almacenes a nivel de facultades y administración central; retraso en la implementación del Sistema de Control Interno, habiendo el Órgano de control solicitado al Comité explicar las razones para ello; saldos contables no actualizados; realización de contratos de servicios de terceros en forma irregular; pago irregulares a docentes investigadores; deficiencias en el desarrollo de tecnologías de la información orientadas a la gestión; falta de respaldo documentario en la sustentación de los fondos por

encargo y caja chica y que no es observado por la Oficina de Control Previo y Fiscalización; deficiencias en el control de Cartas Fianza; deficiencias en los cuadros de necesidades para la elaboración de los Planes Anuales de Contrataciones; entre las principales deficiencias que afectan el desarrollo de la gestión administrativa, debido que se mantienen "En proceso" o "Pendientes".

Parte de los problemas descritos se debe a la falta de documentos de gestión que regulen las funciones de las unidades administrativas y los procedimientos.

De lo expuesto se puede colegir, que el número y diversidad de las deficiencias, a lo que se suma la permanencia de estas en el tiempo, afecta gravemente el desarrollo de la gestión administrativa de la universidad estudiada, demostrándose la inexistencia de un ambiente de control y la falta de evaluación de riesgos, además de un escaso nivel de supervisión.

4.3.2. Hipótesis secundarias

A. *El control interno en la Universidad no ha sido debidamente implementado.*

El año 2014, mediante el Informe nº 023-2013-3-0445 E.E. a los Estados Financieros 2012, el OCI recomendó al Comité de Control Interno la implementación del Sistema de Control Interno y que, asimismo, elabore un informe sobre el motivo por el cual a la fecha no ha llevado a cabo, la etapa de ejecución de su implementación.

Al respecto, debe tenerse en cuenta que dicho Sistema constituye una obligación de las entidades, habiendo la Contraloría General de la República emitido la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG Guía para la implementación del

Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado. Es decir que, cuando el OCI hizo la observación habían transcurrido seis (6) años.

Sin embargo, de acuerdo a la documentación del Comité de Control Interno, publicada en la página Web de la Universidad, recién el 10 de enero de 2012, la Alta dirección suscribió el Acta de Compromiso del Sistema de Implementación de Control Interno, el mismo que fue reconfirmado sucesivamente los años 2011, 2013, 2016 y 2017 y, en este último año recién se le asignaron sus funciones.

En la actualidad, desde 8 de julio de 2017, se han asumido las siguientes acciones: a) aprobación del Proyecto de Reglamento del Comité de Control Interno; b) aprobación del Plan de Sensibilización y Capacitación en Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos; c) adecuación del Comité de Control Interno aprobado con Resolución Rectoral N° 04024-R-17, de fecha 12 de julio del 2017, en relación a lo resuelto en la Resolución Rectoral N° 00892-R-17, de fecha 20 de febrero del 2017; d) aprobación del Reglamento del Comité de Control Interno; e) suscripción del Acta de Aprobación del Programa de Trabajo para el Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Universidad; y f) aprobación del Acta de Aprobación del Programa de Trabajo para el Diagnóstico del Sistema de Control Interno de la Universidad.

Asimismo, el año 2017, se inició el Programa de Sensibilización.

- B. *Las deficiencias del control interno de mayor impacto en el desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad, están referidas al desconocimiento del control interno y a la falta de sensibilización y compromiso de los miembros de la institución.*

Como ha quedado evidenciado, el Comité de Control Interno no ha desplegado una actuación suficiente para el establecimiento del Sistema de Control Interno, dentro de la cual se encuentra la capacitación sobre control interno, razón por la cual los recursos humanos perciben la inexistencia del control en cada una de las etapas de los procedimientos.

A ello, se suma que los funcionarios y servidores no están conscientes de la necesidad de evaluar los riesgos de comisión de los errores administrativos o actos ilegales.

Una de las expresiones más significativas es que se percibe que la gestión no responde adecuadamente a la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos, siendo sensible el inadecuado nivel de coordinación entre la Administración Central y las Facultades.

Resulta significativo que uno de los aspectos más negativos de la gestión es la falta de fomento e impulso de la práctica de valores institucionales, como también la ausencia de la búsqueda de la calidad de los servicios

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Cuando se habla de recursos del Estado, la mayoría asume el término de manera impersonal bajo la idea que “siendo del Estado”, no le pertenece a nadie. Nada más equivocado, puesto que el Estado somos todos los ciudadanos y, en consecuencia, tales recursos nos pertenecen y de ahí la necesidad de responsabilizarnos de su cautela, cumplamos o no una función pública.

En ese orden de ideas, los Estados ven con preocupación cómo, en pequeñas cantidades o grandes sumas, los recursos públicos son sustraídos mediante acciones ilícitas, razón por la cual emiten normas y establecen mecanismos de control y de transparencia.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), respecto a la transparencia, ha formulado Principios y orientaciones:

Transparencia y participación ciudadana 6

“Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía”

Principio de ética pública 9:

“Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.”

Orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública 22:

“La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio.”

El tamaño y complejidad del Estado impide un control centralizado y vertical, de allí que sea necesario establecer niveles de control, en cuya cúspide se encuentra la Contraloría General de la República como ente rector del Sistema Nacional de Control.

Ha quedado demostrado que es necesario establecer buenas prácticas en la función pública desarrollando una cultura de control que involucre a todos los funcionarios y servidores públicos, liderados por la Alta Dirección de cada entidad.

Es así que en el marco del Sistema Nacional de Control, el Estado ha desarrollado el Sistema de Control Interno cuyos protagonistas son la Alta Dirección y todos los demás miembros de la entidad. Sin embargo, desde el año 2006 que se dio la Ley N° 28716 y el año 2017 que se publicó la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, es muy poco lo que se ha avanzado en materia de Control Interno, no obstante, que los plazos establecidos en la norma han sido suficientemente prudentes.

En el caso de la universidad estudiada, como se ha expuesto anteriormente, a pesar de haber transcurrido diez años, aún no se ha logrado establecer el Sistema de Control Interno, debido a que desde la suscripción del Acta de Compromiso por parte de la Alta Dirección, apenas se ha cumplido con la elaboración del respectivo reglamento.

Parte del retraso en el Sistema de Control Interno, puede deberse a la falta de comprensión de su significado e importancia, asumiendo, como en el caso de otras disposiciones, que se trata de una mera formalidad.

La implementación de dicho Sistema implica un cambio no solo en los procedimientos y en la manera de hacer las cosas, sino, asimismo, un cambio de actitud que la mayoría no está dispuesta a aceptar. ALVIN TOFFLER(1973) se refiere a la resistencia al cambio, de una manera metafórica, señalando: “Millones de sonámbulos se pasean por la vida como si nadie hubiese cambiado desde los años treinta, y como si nada hubiese de cambiar jamás. Viviendo en uno de los períodos más excitantes de la historia humana, intentan evadirse de él, cerrarle la puerta, como si pudiesen alejarlo con sólo prescindir de él. Buscan una «paz separada», una inmunidad diplomática al cambio”.

La mayoría no comprende, a pesar de haber sufrido cambios en su vida, que nada es permanente y que cada vez que se produce un cambio se ha adaptado luego de un breve tiempo. En la administración pública, los cambios se asumen de manera impersonal, como si no afectaran la vida y forma de trabajo de cada uno de los miembros y las nuevas medidas o procedimientos, o se asumen por cumplir o no se les da importancia y, con ello, se retrasa su implementación.

No podemos precisar con exactitud qué razones existen para el retraso de la implementación del Sistema de Control Interno, pero lo que sí ha quedado en evidencia son las consecuencias, algunas irreparables de dicha situación.

Si bien el Comité de Control Interno ha asumido el año 2017 importantes acciones, una de las cuales es el inicio del proceso de sensibilización, todavía falta un largo camino por recorrer, ya que no se abordado aún el trabajo que les corresponde a los subcomités y este hecho es de gran importancia dado que ellos están ubicados en cada una de las dependencias y les corresponde un papel decisivo.

A nuestro entender, la mayor atención del Comité debe centrarse en dos aspectos fundamentales: los recursos humanos y los procesos. En el primer caso, no basta el conocimiento de las normas, sino una auténtica comprensión del significado del servicio público y el impacto que este tiene en la sociedad, lo cual debe orientar las acciones del desarrollo del talento humano; en el segundo caso, los procesos deben reformularse y apoyarse fuertemente en el desarrollo tecnológico, bajo la consideración que la tecnología aplicada actualmente a la gestión tiene deficiencias y, además, que existen otras tecnologías que es preciso implementar.

Las deficiencias del control interno se encuentran reflejadas en la falta de comprensión de lo que significa el control interno, asumiéndose que este está referido a las acciones llevadas a cabo por el Órgano de Control Interno (OCI), lo que implica una actitud impersonal por parte de los miembros de la universidad.

Como consecuencia de ello, los incumplimientos por parte de la administración se han convertido en una costumbre, lo que motiva los reiterados requerimientos por parte del OCI, muchos de los cuales se repiten por varios años.

Actualmente, se habla de organizaciones que aprenden, con lo cual se asume que quienes realizan la gestión adoptar nuevas y mejores técnicas y procedimientos de trabajo, de modo tal que la organización en su conjunto se orienta a la mejora continua como una práctica habitual, lo cual implica la disminución de errores y mejor calidad en los resultados.

CONCLUSIONES

1. La Universidad estudiada no ha realizado esfuerzos significativos para la implementación del Sistema de Control Interno, encontrándose todavía en proceso dicho objetivo, siendo notoria la falta de liderazgo de la Alta Dirección. Dicha situación impide el desarrollo de la conciencia y

compromiso de los demás miembros que permita lograr una cultura de control.

2. Como consecuencia de lo anterior, existe desacuerdo por parte de los servidores respecto a cuestiones vinculadas al control interno, la calidad del servicio, el impulso y práctica de valores, y la relación de la estructura orgánica de la Universidad con la misión y visión institucionales.

Dicha situación establece límites a la posibilidad de desarrollar una cultura organizacional acorde a los fines de la universidad, puesto que un significativo número de servidores estaría resistiendo al cambio institucional, frenando de esa manera la puesta en práctica de valores y de procedimientos de mejora.

3. Se ha evidenciado una grave afectación a los recursos de la universidad por acciones que, no obstante haber sido informadas por el OCI, han continuado llevándose a cabo u omitiéndose a través de los años.

En ese sentido, la mayor parte de las recomendaciones del OCI se mantienen “en proceso” o “pendientes” de ejecución. Como sabemos, la universidad pública depende del presupuesto que le asigna el Estado, el cual siempre es reducido, dependiendo la universidad de sus recursos directamente recaudados.

4. Se han identificado deficiencias expresadas en malas prácticas administrativas que no solo han afectado los recursos económicos, sino también la calidad del servicio educativo, el uso de la infraestructura y la pérdida de bienes muebles, producto de la inobservancia de las directivas, los procedimientos y el desconocimiento cabal de los procesos.

5. Existe un inadecuado manejo del acervo documentario, lo que causa dificultades para la ubicación de documento, especialmente cuando se requiere sustentar observaciones del OCI.

6. Estando el control interno relacionado con el cumplimiento de los objetivos institucionales, un elemento fundamental para dicho fin lo constituyen los recursos de que dispone la universidad, habiéndose encontrado poco cuidado en su preservación y uso, afectándose de dicha las posibilidades de una gestión exitosa.

7. Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, la calidad de la gestión se ha visto menoscabada, manteniendo a la Universidad en una especie de

estancamiento y, dado el número de recomendaciones incumplidas, se ha impedido el desarrollo de la gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

1. Más allá de la suscripción del compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno, es preciso que la Alta Dirección asuma un verdadero liderazgo en su implementación, disponiendo al mismo tiempo la asignación de recursos al Comité de Control Interno y la inmediata participación de los subcomités ya conformados para el establecimiento del SCI.
2. Es preciso que la Universidad elabore su Plan de Desarrollo de Personas, con especial énfasis en los aspectos vinculados al Sistema de Control Interno, aprovechando como fortaleza la buena disposición de los trabajadores para la realización de su trabajo.
3. Como un mecanismo para mejorar la gestión, las autoridades de la Universidad deben llevar a cabo las acciones necesarias a fin de establecer plazos máximos respecto al cumplimiento de las recomendaciones del OCI y, en caso de incumplimiento, determinar las responsabilidades que correspondan para el inicio del procedimiento disciplinario.
4. Los responsables de la gestión de los diversos niveles deben verificar el estricto cumplimiento de las normas institucionales y, sobre todo, difundir el conocimiento de los procesos.
5. El Archivo Central de la Universidad debe impartir directivas orientadas a la conservación del acervo documentario, al mismo tiempo que debe asesorar a las facultades en dicho aspecto.
6. El Programa Quipucamayoc, encargado de desarrollar y mantener los sistemas informáticos, en coordinación con las Unidades de Estadística e Informática de las facultades, debe presentar un proyecto para la aplicación de tecnologías de la información, de acuerdo las normas sobre Gobierno Electrónico, a fin de llevar a cabo un control efectivo de las cuentas por cobrar.
7. La Oficina General de Planificación en coordinación con la Dirección General de Administración, debe elaborar un proyecto para la elaboración

de procesos orientados al desarrollo de la gestión administrativa, procurando superar las deficiencias detectadas por el OCI respecto a errores y omisiones.

8. Existen suficientes elementos para que la Universidad pueda desarrollar un Plan de Mejora Continua, superando errores y deficiencias, cuyo principal objetivo esté orientado al desarrollo de la gestión administrativa.

Fuentes de información

- AQUIPUCHO LUPO, Lucy Silvia: (2015) “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”. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Auditoria con Mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Contables. Unidad de Posgrado.
- ARENS, Alvin A. – Randal, J. Elder – Beasley, Mark S.: (2007) Auditoría. Un enfoque integral. Decimoprimer edición- PEARSON EDUCACIÓN, México.
- BELLO BELLO, Luz Mireya y Medina Suárez, Lorena. Manual de Auditoria Administrativa. Bogotá: Universidad Minuto de Dios, 2008.
- Cepeda, Gustavo. Auditoría y control interno, 1a. ed., 2000, Kimpaes LTDA, Santa Fe de Bogotá
- CAPCHA HINOSTROZA, Karla Elizabeth: (2016) Auditoria de gestión y su incidencia en la eficiencia operativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, 2015. Tesis para optar el Grado de Magister en Contabilidad con mención en Auditoria. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Escuela Profesional de Contabilidad.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública: (2003) Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”) Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003.
- Contraloría General de la República: Preguntas frecuentes sobre el Sistema Nacional de Control, Contraloría General y el control gubernamental. http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/PREGUNTAS_FRECUENTES_2015.pdf.]

- Contraloría General de la República. Servicios y herramientas del control gubernamental. Documento de consulta para autoridades, funcionarios y servidores públicos. http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/1_SERVICIOS-HERRAMIENTAS.pdf.
- Contraloría General de la República: (2016) SERVICIOS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL GUBERNAMENTAL. Documento de consulta para autoridades, funcionarios y servidores públicos. Lima.
- CROSBY, Phillip: (1987) La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad Derechos reservados en español:, por COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V.
- CUÉLLAR MEJÍA, Guillermo Adolfo: Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal. Universidad del Cauca. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas Departamento de Ciencias Contables GSI. P. 4. <https://www.coursehero.com/file/25596919/TEORIA-GENERAL-DE-LA-AUDITORIA-Y-REVISORIA-FISCAL-Ildoc/>
- DAFT, Richard L. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico, 8a. ed., 2005, International Thomson Editores.
- Decreto Supremo N° 012-97-RE, Ratifica la Convención Interamericana contra la Corrupción.
- DIMOCK, MARSHALL. "The Meaning of Scope in Public Administration". Gaus, John et al. The Frontiers of Public Administration. New York, Russell and Russell. 1967.
- DORTA VELÁSQUEZ, José Andrés: (2004) La evaluación de riesgos como componente básico del control interno. Una aplicación a las fuentes de financiación de la ULPGC. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- DWIGHT, Waldo: Estudio de la Administración Pública. Biblioteca de Ciencias Sociales. Madrid España 1961.
- Federación Española de Municipios y Provincias: (2003) Procesos de mejora continua. Revisión 01. Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP. <https://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>.

- FINCOWSFKY, Franklin, et. al. La Auditoria Administrativa Gestión estratégica del cambio. México 2007.
- FRANKLIN F., Enrique Benjamín: (2007) Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. Segunda edición. PEARSON EDUCACIÓN, Prentice Hall. México.
- GALINDO CAMACHO, Miguel: (2000) Teoría de la Administración Publica. Ed. Porrúa. México D.F.
- GARCÍA SÁNCHEZ, J., AGUILERA TERRATS, J. R., &CASTILLO ROSAS, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. Odiseo, revista electrónica de pedagogía, 8 (16). <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.html>
- GÓMEZ MEJÍA, Luis R., Balkin David B. Administración, 1a. ed., 2003, McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- GONZÁLEZ MONDRAGÓN, Armando. Auditoría administrativa, 1a. ed., 2002, Editorial Trillas.
- GRILLO MUNGUIA, Elieth de los Santos - RUIZ ARAUZ, Mario José: (2016) Auditoria de Recursos Humanos en la Organización. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – UNAN. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas. Seminario de Graduación Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas. Managua.
- GUTIÉRREZ, A. (2008) Auditoría un enfoque práctico. 1a ed. Madrid: Paraninfo S.A.
- HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, Jr., John W.: Comportamiento organizacional. Décima Edición. Thomson. México.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto - FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos - BAPTISTA LUCIO, María del Pilar: (2010) Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill. México.
- La auditoría: concepto, clases y evolución. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>.
- LEÓN, Jorge y NECOCHEA, Lillian: El Sistema Nacional de Control y el Rol de la Contraloría.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3F1DEE4ADDB3EAD805257EE7006FE4D1/\\$FILE/contgub_07_1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3F1DEE4ADDB3EAD805257EE7006FE4D1/$FILE/contgub_07_1.pdf).

- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- LOAIZA GALLÓN, Hernando: Introducción a la Administración Pública. Bogotá 1993.
- MIRA NAVARRO, Juan Carlos: (2006) Apuntes de Auditoría, Versión 1.8. CreativeCommons.
- OCHOA CARDICH, César: Comentario al Artículo 82 de la Constitución de 1993. En: "La Constitución Comentada". Gaceta Jurídica.
- PARRA, Margel y DURÁN, Sonia Ethel: (2014) Desarrollo organizacional y estrategias de technoformación en instituciones de educación superior colombianas. https://www.researchgate.net/publication/315665993_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL_Y ESTRATEGIAS_DE TECNOFORMACION_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR_COLOMBIANAS.
- PERDOMO MORENO, Abraham. Fundamentos de control interno, 9a. ed., 2004, International Thomson Editores.
- Resolución de Contraloría N° 309-2011-CG modificó, entre otras la NAGU 3.10 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.
- QUINALUISA MORÁN, Nancy Vanessa, *et. al.*: (2018) El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Cofin vol.12 no.1 La Habana ene.-jun. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2060612018000100018.
- Resolución de Contraloría N° 163-2015-CG, que aprobó la Directiva N° 007-2015-CG/PROCAL, Directiva de los Órganos de Control Institucional, modificada por Resolución de Contraloría N° 353-2015-CG del 05 de diciembre de 2015.
- Resolución de Contraloría N° 353-2015-CG, aprueba la Directiva N° 007-2015-CG/PROCAL "Directiva de los Órganos de Control Institucional".

- Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG que aprueba la Directiva N° 008-2016-CG/GPROD “Auditoría de Desempeño” y el “Manual de Auditoría de Desempeño”.
- Resolución de Contraloría N°004-2017-CG, que aprobó la “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”
- RIVAS MÁRQUEZ, Glenda. Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 4, N° 8, julio-diciembre, 2011: 115-136. Universidad de Carabobo.
- SANDOVAL MORALES, Hugo (2012) Introducción a la auditoría. Primera edición. RED TERCER MILENIO S.C. Estado de México.
- SANTILLANA, GONZÁLEZ, Juan Ramón: (2013) Auditoría interna integral, 2a. ed., International Thomson Editores.
- Sebastiani Miranda, Giovanni Tomás: (2013) La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del Sector Interior. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro con Mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Sección de Posgrado.
- Sotomayor, Alfonso Amador: (2008) Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. McGraw Hill. México.
- TOFFLER, Alvin: (1973) El "shock" del futuro. PLAZA & JANES, S.A, EDITORES. Barcelona.
- Tuesta Riquelme, Yolanda “El ABC de la Auditoría Gubernamental”. Tomo I.
- Tuquinga Reino, Rocío Del Pilar: (2016) Auditoría administrativa al área de recursos humanos de la Gobernación Provincial de Chimborazo, período 2012. Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Escuela de Contabilidad y Auditoría, carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

- VAL DEL BLANCO, Enrique: (1990) Prevención de la Corrupción en el Sector Público. Un Enfoque Internacional., citado de René González de la Vega.
- Vargas Hernández, José: Desarrollo de la gestión administrativa, crecimiento y desarrollo económico social. <http://www.eumed.net/eve/resum/06-12/jgvh.htm>.
- VILCHES TRONCOSO, Ricardo: Apuntes del estudiante de Auditoría. <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-apuntes-de-auditoria/>
- Zambrano Mera, Katerine Asunción: (2014) Auditoría de Gestión a los procesos de la Dirección de Talento Humano del GADPLR. Previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad Superior y Auditoria y Finanzas C.P.A. Universidad Regional Autónoma De Los Andes – UNIANDES. Facultad de Sistemas Mercantiles. Carrera Contabilidad Superior y Auditoria C.P.A.

Anexo 1

Encuesta

INSTRUCCIONES: Esta es una encuesta anónima. En ella le presentamos una lista de alternativas sobre sus percepciones respecto al control interno en la universidad. Por favor, lea atentamente cada una de las alternativas y marque un aspa (X) en el recuadro de la respuesta que le parezca más conveniente. No existen respuestas buenas o malas a esta encuesta. Trabaje con cuidado y no tome demasiado tiempo para responder. No deje ninguna alternativa sin respuesta. Gracias por su colaboración.

Nº	ALTERNATIVA	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La gestión de la universidad es transparente					
2	Los funcionarios y servidores estamos conscientes de la necesidad de evaluar los riesgos de la comisión de errores administrativos o actos ilegales.					
3	La Universidad ha desarrollado cursos de capacitación sobre control interno.					
4	Las autoridades promueven la eficiencia, eficacia, transparencia y economía.					
5	La gestión se caracteriza por la búsqueda de la calidad de los servicios.					
6	Se promueve el cuidado y resguardo de los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales,					
7	Existe el cuidado del cumplimiento de la normatividad en todos los procesos y procedimientos.					
8	Se fomenta e impulsa la práctica de valores institucionales					
9	La gestión vigila el cumplimiento de la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos.					
10	Los procesos administrativos y sistemas de trabajo son auditados con regularidad.					
11	La auditoría de los procesos administrativos y sistemas de trabajo han logrado mejorar la gestión.					
12	Las autoridades promueven el cambio planificado, sistemático y coordinado de la universidad.					
13	Existe un adecuado nivel de coordinación entre la Administración Central y las Facultades.					
14	El personal administrativo es capacitado con regularidad para la mejora continua.					
15	El control interno se lleva a cabo en cada una de las etapas de los procedimientos.					
16	La estructura orgánica de la universidad responde a la misión y visión.					
17	Cada funcionario y cada servidor llevan a cabo el control interno en el desarrollo de sus actividades.					

Nº	ALTERNATIVA	En total desacuerdo	En desacuerdo	No sabe / No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	Los trabajadores estamos preparados para evaluar los posibles riesgos en el ejercicio de nuestras funciones.					
19	Los trabajadores somos informados de los informes de auditoría y de las recomendaciones para mejorar la gestión.					
20	El Comité de Control Interno ha difundido los alcances de sus funciones.					

Anexo 2

FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTOS

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1												
2												
3												
4												
5												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Aspectos generales										SI	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder al cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE						NO APLICABLE						
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por:						C.I.:			Fecha:			
Firma:						Teléfono:			e-mail:			

Anexo 3
Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Técnicas de recolección de datos
<p>¿En qué medida el control interno contribuye al desarrollo de la gestión administrativa de una Universidad pública de Lima Metropolitana 2017?</p>	<p>Objetivo general Determinar en qué medida el control interno contribuye al desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar en qué medida se ha implementado el control interno en la Universidad. • Determinar qué tipo de deficiencias del control interno son las de mayor impacto en el desarrollo de la gestión administrativa. 	<p>Hipótesis principal El control interno contribuye escasamente al desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad.</p> <p>Hipótesis secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control interno en la Universidad no ha sido debidamente implementado. • Las deficiencias del control interno de mayor impacto en el desarrollo de la gestión administrativa de la Universidad, están referidas al desconocimiento del control interno y a la falta de sensibilización y compromiso de los miembros de la institución. 	<p>Variable Control interno Definición conceptual: Proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad</p> <p>Definición operacional La variable se ha dimensionado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Evaluación de riesgos • Información y comunicación • Supervisión • Gestión • Recursos humanos • Pertinencia de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichaje • Encuesta • Informes del OCI