

**PLAN DE TESIS:**

**“EL CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
SERVICIOS DE JUSTICIA EN EL PERU”**

**AUTOR:**

**DR. CPCC. DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**COAUTOR:**

**AQUILINO HERMES ROMERO ALCALA**

**EQUIPO INVESTIGADOR:**

**ANA APLONIA VALLEJOS SOTO**

**JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS**

**LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS**

**ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS**

## I. TÍTULO

“El control interno para el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú”

## II. NOMBRE DEL GRADUANDO

XXX

## III. LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS

Lima - Perú

## IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 4.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Se ha determinado la existencia de los siguientes antecedentes bibliográficos:

León & Zevallos (2005)<sup>1</sup> Tesis: “**El proceso de control interno en la gestión gubernamental**”. En este trabajo se resalta el control de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación de las entidades gubernamentales con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que

---

<sup>1</sup> León Flores, Gilberto & Zevallos Cardich, José (2005) Tesis: “El proceso administrativo de control interno en la gestión gubernamental”. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos de los organismos gubernamentales a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior.

Hernández (2004)<sup>2</sup> Trabajo de investigación formulado con fines profesionales: “**Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal.**”. En este trabajo se da cuenta de los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; lo no que facilita el proceso de ejecución presupuestal de los Hospitales del Sector Salud. El autor indica una serie de pautas de cómo mejorar el sistema de control interno, de modo que facilite una ejecución presupuestaria en las mejores condiciones.

Hernández (2008)<sup>3</sup> Trabajo de investigación formulado con fines profesionales: “**Control eficaz y Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales**”. En este trabajo el autor menciona la falta de eficiencia, economía y efectividad de los gobiernos locales en el cumplimiento de su misión institucional por lo que propone un modelo de control que facilite el gerenciamiento corporativo de los gobiernos locales, lo que permitirá finalmente tener los servicios que exige la comunidad. El autor habla del sentido transversal del control interno, es decir es el instrumento que cruza todas las actividades, funciones, recursos y elementos de una entidad, programa, convenio, etc.

Campos (2003)<sup>4</sup> Tesis: **Los procesos de control interno en el Departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado.** Para optar el Grado académico de Magíster en Contabilidad con mención en: Auditoría Superior. En este trabajo se describe el proceso, procedimientos, técnicas y prácticas de control interno previo y concurrente que aplican los directivos, funcionarios y trabajadores de una institución del Estado. Este trabajo facilita la comprensión de la ejecución presupuestal y la forma

---

<sup>2</sup> Hernández Celis, Domingo (2004) Trabajo de investigación formulado con fines profesionales: “Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal.”.

<sup>3</sup> Hernández Celis, Domingo (2008) Trabajo de investigación formulado con fines profesionales: “Control eficaz y Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales”.

<sup>4</sup> Campos Guevara Cesar Enrique (2003) Tesis: Los procesos de control interno en el Departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado. Para optar el Grado académico de Magíster en Contabilidad con mención en: Auditoría Superior

como un buen control interno puede facilitar la eficiencia, economía y efectividad de las transacciones institucionales.

Liñan (2002)<sup>5</sup> Tesis: **Las acciones de control para el desarrollo de una auditoria integral de una Universidad Pública**. En este trabajo se destaca las acciones, programas, procedimientos y técnicas de control para determinar la eficiencia, economía y efectividad en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de una la Universidad Nacional Federico Villarreal. Es un trabajo que facilitará el desarrollo de la investigación.

Silvera (2009)<sup>6</sup> Tesis: **“El órgano de control institucional como ente facilitador de la efectividad del INDEPA”**. Según el autor, el ejercicio del control gubernamental en las entidades del sector público, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de dichas entidades y sus resultados. La Contraloría General, en su calidad de ente técnico rector, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, el cual se expresa con la presencia y accionar de los órganos de control en cada una de las entidades públicas de los niveles central, regional y local, que ejercen su función con independencia técnica.

Toledo (2009)<sup>7</sup> Tesis: **“RENIEC: Sistema de control interno efectivo, herramienta para facilitar la excelencia institucional”**. Según la autora, el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y

---

<sup>5</sup> Liñan Salinas, Elcida Herlinda (2002) Las acciones de control para el desarrollo de una auditoria integral de una Universidad Pública. Tesis presentada para optar el grado de Maestro en auditoria contable y financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal

<sup>6</sup> Silvera Calixto Johnny (2009) Tesis. “El órgano de control institucional como ente facilitador de la efectividad del INDEPA”. Presentada para optar el grado de Maestro en auditoria integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

<sup>7</sup> Toledo Uribe Rosa Eulalia (2009) Tesis: “RENIEC: Sistema de control interno efectivo, herramienta para facilitar la excelencia institucional”. Presentada para optar el Grado de Maestro en auditoria Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por los siguientes órganos: La Contraloría General de la República, como ente técnico rector; Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

## **4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **4.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Frecuentemente los medios de comunicación reportan estadísticas totalmente adversas al Poder Judicial en relación con diferentes aspectos, como servicios deficientes, corrupción, falta de celeridad, falta de confianza de la ciudadanía, etc.

Se ha determinado que el Poder Judicial no es un poder del Estado autónomo e independiente, especialmente si se tiene en cuenta la nefasta década del `90, cuando se tenía jueces sumisos al poder corrupto de ese entonces. Actualmente no es la excepción, existen acusaciones que varios magistrados serían miembros del Partido de gobierno. Esto se acrecienta, cuando el Presidente del Poder Judicial es convocado por el Poder ejecutivo para que presida una Comisión Anticorrupción de dicho Poder, configurando de alguna forma una suerte de sumisión de un poder hacia otro poder.

El Poder Judicial no necesariamente se sujeta a la Constitución y a las leyes, porque dicho poder no tiene en cuenta que la persona humana es el fin supremo del Estado. Este Poder permite que se tenga cárceles llenas de inocentes, de personas sin juicios y otras que habiendo cumplido sus penas siguen encerrados por culpa del sistema. Todo lo cual configura una falta de mejoramiento en los servicios de justicia en el Perú.

La comunidad en general, estima que el Poder Judicial no imparte el servicio de justicia a la sociedad a través de sus órganos jurisdiccionales y por tanto no garantiza la seguridad jurídica como factor ineludible de desarrollo del país. El ciudadano de a pie, sabe que de llegar a un

proceso judicial, aún teniendo la materia de la prueba, podría terminar encarcelado y por tanto destrozado en su vida. No se tiene una pizca de confianza en la justicia peruana.

Con las estadísticas entre manos y el rechazo de los ciudadanos, nos encontramos que este Poder del Estado está muy lejos de cumplir su visión institucional; por cuanto no será por mucho tiempo el poder del Estado independiente en la función jurisdiccional, autónomo en lo político, económico, administrativo y disciplinario dentro del marco de una política de desconcentración funcional; confiable, democrática y legitimado ante el pueblo, que brinde sus servicios de manera eficiente, eficaz, moderno y predecible; comprometido en servir a los justiciables y a la comunidad en los procesos de su competencia sobre la base de un estado constitucional de derecho, orientado a consolidar la paz social. Estamos muy lejanos que los integrantes del Poder Judicial ejerzan sus funciones con ética, liderazgo, razonabilidad y responsabilidad ante la sociedad, para garantizar altos niveles de eficiencia y aceptación ciudadana, coadyuvando a fortalecer la imagen institucional. Seguramente habrá buenos magistrados y buenos trabajadores judiciales; pero mientras no haya un mejoramiento integral de los servicios de justicia, habrá la desconfianza en dicho Poder.

Por otro lado se ha determinado que falta fortalecer la capacidad institucional para dirigir el proceso de reforma y lograr mejoras específicas en el suministro de los servicios de justicia. También falta instaurar sistemas de gestión de recursos humanos que garanticen independencia, transparencia e integridad; y también es necesario ampliar el acceso de la sociedad peruana, en particular, de los grupos menos favorecidos a los servicios de justicia. Para el desarrollo de estas actividades, se disponen de recursos humanos, materiales y financieros que son obtenidos, aplicados e informados de acuerdo con las normas aplicables al sector.

Las quejas sobre la deficiencia de los servicios de justicia no solo provienen de la comunidad en general, si no de los propios magistrados, trabajadores, abogados litigantes y desde luego de los justiciables. Las quejas van por los problemas que enfrentan cuando consultan los expedientes judiciales, deficiente acceso a la información pública, notificaciones tradicionales y electrónicas deficientes, falta de publicación de jurisprudencia tematizada, deficiencias en el Registro Nacional de Condenas, falta de enlace con entidades como la Policía Nacional, la Fiscalía, Procuradurías y otras entidades especializadas.

## 4.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

### PROBLEMA PRINCIPAL:

**¿De qué manera el control interno puede facilitar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú?**

### PROBLEMAS SECUNDARIOS:

1. ¿De que modo las normas de control interno pueden facilitar la eficiencia de los servicios de justicia en el Perú?
2. ¿De que forma el control previo, simultáneo y posterior pueden facilitar la efectividad de los servicios de justicia en el Perú?
3. ¿De que modo la evaluación del control interno puede facilitar la calidad de los servicios de justicia en el Perú?

## 4.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 4.3.1. CONTROL INTERNO

De acuerdo con el Informe COSO(1992)<sup>8</sup>, el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos,

---

<sup>8</sup> El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla **COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)**. El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: · American Accounting Association (AAA); · American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); · Financial Executive Institute (FEI); · Institute of Internal Auditors (IIA); · Institute of Management Accountants (IMA); La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o

efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan la definición algunos conceptos fundamentales: El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>9</sup>, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con

---

legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

<sup>9</sup> Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).



aquellas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica. Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Según Aldave & Meniz (2005)<sup>10</sup>, coincidente con la Contraloría General de la República (2004)<sup>11</sup>, explican que Control Interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno: i) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; ii) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; iii) Adopción de un sistema de organización adecuado para

---

<sup>10</sup> Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

<sup>11</sup> Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.

ejecutar los planes; iv) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; v) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; vi) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; vii) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno; viii) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; ix) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; x) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; xi) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; xii) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Según Cepeda (1996)<sup>12</sup>, el Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por los siguientes órganos: La Contraloría General de la República, como ente técnico rector; Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

Según la CGR (2006)<sup>13</sup>, 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

---

<sup>12</sup> Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>13</sup> Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

Interpretando a la CGR (2006)<sup>14</sup>, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

Analizando a la CGR (2006)<sup>15</sup>, se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que

---

<sup>14</sup> Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

<sup>15</sup> Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

Interpretando a Osorio (2005)<sup>16</sup>, el control eficaz, es un 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.

Interpretando al IAI-España (2004)<sup>17</sup>, el control eficaz es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por: i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa; ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales; iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad; iv) Las actividades de prevención

---

<sup>16</sup> Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Lima ECAFSA.

<sup>17</sup> Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno; v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional; vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC); vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

Según el Informe COSO<sup>18</sup>, el componente **ambiente de control** define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende: Filosofía de la Dirección, Integridad y los valores éticos, Administración estratégica, Estructura organizacional, Administración de recursos humanos, Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidades, Órgano de Control Institucional. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

---

<sup>18</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

Según el Informe COSO<sup>19</sup>, el componente **evaluación de riesgos** abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto

---

<sup>19</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo.

Según el Informe COSO<sup>20</sup>, el componente **actividades de control gerencial** comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-

---

<sup>20</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

Según el Informe COSO<sup>21</sup>, se entiende por el componente de **información y comunicación**, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

Según el Informe COSO<sup>22</sup>, el sistema de control interno debe ser objeto de **supervisión** para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y

---

<sup>21</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.

<sup>22</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS- COSO.



evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

#### **4.3.2. MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA EN EL PERU**

##### **ECONOMÍA JUDICIAL:**

Analizando a Stoner (2000)<sup>23</sup>, la economía, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales el Poder Judicial adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. La obtención de recursos humanos tiene un costo denominado costo laboral, en la medida que este costo sea el más óptimo para la entidad se está haciendo economía de recursos. Pero la economía también se da por la racionalización adecuada de los recursos. Allí donde existen los recursos en cantidad y calidad adecuadas se está apostando por la economía de la entidad. La adquisición de recursos materiales, debe realizarse a los menores costos, para ello debe trabajarse con cuadros de cotizaciones, relaciones institucionales para obtener la cantidad y calidad de los recursos materiales que necesita la entidad. Los funcionarios deben practicar la austeridad del gasto, adquiriendo los recursos exactos que necesita la entidad. Cuando se adquieren recursos en mayores cantidades y fuera de los estándares de calidad que exige la entidad se está afectando la economía institucional. La toma de decisiones de las autoridades y funcionarios tiene mucho que ver con la economía institucional, la nueva gerencia pública exige las

---

<sup>23</sup> Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

mejores decisiones para que la entidad tenga economía en los escasos recursos que administra.

### **EFICIENCIA JUDICIAL:**

Interpretando a Beas (2006)<sup>24</sup>, la eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregados por el Poder Judicial y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, también puede ser conceptualizada como la virtud para lograr un efecto determinado; tal como sucede con el Poder Judicial al facilitar la solución de los problemas que enfrentan los justiciables y la colectividad en general. La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que el Poder Judicial va a ser racional si escoge los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de los servicios de justicia. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

### **EFFECTIVIDAD JUDICIAL:**

Interpretando a Terry (1990)<sup>25</sup>, la efectividad, se refiere al grado en el cual el Poder Judicial logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La eficacia, es la virtud, fuerza y poder para gestionar, en nuestro caso, los servicios de justicia del Poder judicial. La efectividad es el grado en el que se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un

---

<sup>24</sup> Beas Aranda José Luis (2006) Eficiencia Vs Eficacia. Bogotá. Editorial Norma.

conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La efectividad es la medida normativa del logro de los resultados. El Poder Judicial dispone de indicadores de medición de los logros de los servicios que presta. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo. Para obtener eficacia tienen que darse algunas variables como: a) Cualidades de la organización humana; b) Nivel de confianza e interés; c) Motivación; d) Desempeño; e) Capacidad de la Organización; f) Información y comunicación; g) Interactuación efectiva; h) Toma de decisiones efectiva. Si el Poder Judicial dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad. El Poder Judicial depende de la fuerza financiera o económica; pero deben tener en cuenta algunas medidas de eficacia administrativa, como por ejemplo: a) Elevados niveles de moral de los empleados y satisfacciones en el trabajo; b) Bajos niveles de rotación; c) Buenas relaciones interpersonales; d) Percepción de los objetivos de la entidad; e) Buena utilización de la fuerza laboral calificada. La eficiencia y la efectividad no van de la mano, ya que el Poder Judicial puede ser eficiente en sus operaciones, pero no efectivo, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser efectivo, aunque sería mucho más ventajoso si la efectividad estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni efectivo.

### **MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA EN EL PERU:**

Analizando a Ruiz y Díaz (2006)<sup>26</sup>, el secreto de mayor éxito radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejora continua que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los justiciables y la comunidad. La base del éxito del proceso de mejora continua es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los justiciables y la comunidad. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización. Para llevar a cabo el proceso de mejora continua tanto en un departamento determinado como en

---

<sup>25</sup> Terry George (1990) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

<sup>26</sup> Ruiz Villar María Cristina y Díaz Cerón Ana María (2006) Mejora continua y productividad. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

toda la institución, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Revisando a Gómez (2006)<sup>27</sup>, algunas apreciaciones teóricas sobre la mejora o mejoramiento continuo son las siguientes: James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul). L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Interpretando a Gómez (2006)<sup>28</sup>, la mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Hay

---

<sup>27</sup> Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana –Cuba.

<sup>28</sup> Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana –Cuba.

que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PODER JUDICIAL:**

Interpretando a Guardia (2006)<sup>29</sup>, Se suele llamar responsabilidad social a la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto que una decisión tiene en la sociedad. Puede referirse a la imputación del perjuicio causado a un ente social o a la sociedad en su conjunto; o al compromiso supuestamente necesario de un agente social con su propia sociedad. La responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad jurídica por carecer de un proceso institucionalizado de adjudicación, es decir, no existen tribunales especializados en juzgar la responsabilidad social que no esté prevista en normas jurídicas. La

---

<sup>29</sup> Guardia Huamaní, José Manual (2006) Tesis: Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. Presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración.

responsabilidad social se diferencia también de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

Interpretando a Rázuri (2004)<sup>30</sup>, la responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Interpretando a Terry (1990)<sup>31</sup>, indica que bajo el concepto de responsabilidad social se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

---

<sup>30</sup> Rázuri Laguna, Mario (2004). Tesis "Los sistemas motivacionales su relación con las expectativas de sus trabajadores y el cumplimiento de la responsabilidad social". Universidad San Martín de Porres. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración.

<sup>31</sup> Terry George (1990) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

#### **4.3.3. CONVENIO PODER JUDICIAL BIRF**

Según el Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial Decreto Supremo N° 017-93-JUS; la potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos con sujeción a la Constitución y a las leyes. No existe ni puede instituirse jurisdicción alguna independiente del Poder Judicial, con excepción de la arbitral y la militar. El Poder Judicial en su ejercicio funcional es autónomo en lo político, administrativo, económico, disciplinario e independiente en lo jurisdiccional, con sujeción a la Constitución y a la presente ley. Según la norma toda persona y autoridad está obligada a acatar y dar cumplimiento a las decisiones judiciales o de índole administrativa, emanadas de autoridad judicial competente, en sus propios términos, sin poder calificar su contenido o sus fundamentos, restringir sus efectos o interpretar sus alcances, bajo la responsabilidad civil, penal o administrativa que la ley señala. Ninguna autoridad, cualquiera sea su rango o denominación, fuera de la organización jerárquica del Poder Judicial, puede avocarse al conocimiento de causas pendientes ante el órgano jurisdiccional. No se puede dejar sin efecto resoluciones judiciales con autoridad de cosa juzgada, ni modificar su contenido, ni retardar su ejecución, ni cortar procedimientos en trámite, bajo la responsabilidad política, administrativa, civil y penal que la ley determine en cada caso. Esta disposición no afecta el derecho de gracia. Según la ley, todo proceso judicial, cualquiera sea su denominación o especialidad, debe ser sustanciado bajo los principios procesales de legalidad, inmediación, concentración, celeridad, preclusión, igualdad de las partes, oralidad y economía procesal, dentro de los límites de la normatividad que le sea aplicable. En el ejercicio y defensa de sus derechos, toda persona goza de la plena tutela jurisdiccional, con las garantías de un debido proceso. Es deber del Estado, facilitar el acceso a la administración de justicia, promoviendo y manteniendo condiciones de estructura y funcionamiento adecuados para tal propósito. Todos los que intervienen en un proceso judicial tienen el deber de comportarse con lealtad, probidad, veracidad y buena fe. Los Magistrados deben sancionar toda contravención a estos deberes procesales, así como la mala fe y temeridad procesal.

Según los planes del Poder Judicial, dicho poder del Estado tiene como misión: “Somos un poder del Estado autónomo e independiente, con sujeción a la Constitución y a las leyes. Imparte el servicio de justicia a la sociedad a través de sus órganos jurisdiccionales, para

---

resolver o definir conflictos e incertidumbres con relevancia jurídica, protegiendo y garantizando la vigencia efectiva de los derechos humanos, tendientes a lograr la paz social y la seguridad jurídica como factores ineludibles de desarrollo del país”.

Por otro lado la visión del Poder Judicial es: “Ser un poder del Estado independiente en la función jurisdiccional, autónomo en lo político, económico, administrativo y disciplinario dentro del marco de una política de desconcentración funcional; confiable, democrática y legitimado ante el pueblo, que brinde sus servicios de manera eficiente, eficaz, moderno y predecible; comprometido en servir a los justiciables y a la comunidad en los procesos de su competencia sobre la base de un estado constitucional de derecho, orientado a consolidar la paz social. Sus integrantes ejercen sus funciones con ética, liderazgo, razonabilidad y responsabilidad ante la sociedad, para garantizar altos niveles de eficiencia y aceptación ciudadana, coadyuvando a fortalecer la imagen institucional.

El poder judicial trabaja en base a los siguientes ejes y objetivos estratégicos:

<b>EJES ESTRATEGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
Servicios y procedimientos de calidad	El poder judicial logra estándares óptimos de calidad en los servicios y procedimientos para el acceso a la justicia
Fortalecimiento institucional	El poder judicial se caracteriza por una gestión administrativa participativa, transparente, moderna, eficiente, eficaz y desconcentrada
Credibilidad y eficacia institucional	El poder judicial genera confianza en la ciudadanía y se legitima ante la sociedad por la eficiencia eficacia y ética profesional de sus magistrados y servidores

#### **CONVENIO PODER JUDICIAL-BIRF:**

Para poder los objetivos, misión y visión el Poder Judicial recurre utiliza diferentes instrumentos legales como es el presente Convenio. El Gobierno del Perú ha celebrado con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) el Convenio de Préstamo (N° 7219-PE) para financiar parcialmente el costo del Proyecto: "Mejoramiento de los Servicios de Justicia". El Proyecto tiene como objetivo general, sentar las bases para un proceso de reforma sostenible, participativa y a largo plazo en el sector justicia del Perú. Los objetivos



específicos son: (a) fortalecer la capacidad institucional para dirigir el proceso de reforma y lograr mejoras específicas en el suministro de los servicios de justicia, en particular, en el Poder Judicial y en los distritos seleccionados; (b) instaurar sistemas de gestión de recursos humanos que garanticen independencia, transparencia e integridad; y (c) ampliar el acceso de la sociedad peruana, en particular, de los grupos menos favorecidos a los servicios de justicia.

Para el desarrollo de estas actividades, se disponen de recursos humanos, materiales y financieros que son obtenidos, aplicados e informados de acuerdo con las normas aplicables al sector.

El proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia comprende básicamente: i) Diseño, desarrollo e implementación del sistema, planeamiento estratégico del Poder Judicial; ii) La mejora de los más importantes procesos jurisdiccionales y Administrativos en siete Cortes Piloto (Lima, Huaura, La Libertad, Ayacucho, Tumbes, Arequipa y Loreto ) y a nivel central; iii) El Fortalecimiento de la gestión y capacitación de los Magistrados; iv) El fortalecimiento de los sistemas anticorrupción del Poder Judicial; y, v) La mejora en el acceso y los servicios de justicia a los más pobres.

Los Componentes del proyecto son los siguientes: **Componente 1: Mejoramiento de los Servicios de Justicia.**- Esto se realizara, a través de una entrega eficiente y oportuna de los servicios que brinda el Poder Judicial, para esto se apoya en el fortalecer la capacidad institucional para dirigir el proceso de reforma y lograr mejoras específicas en el suministro de servicios de justicia en las Cortes Piloto. **Componente 2: Administración de los Recursos.**- El componente busca el desempeño de los recursos Humanos del sector justicia a través de la internalización de una filosofía de trabajo inspirada en nuevos valores institucionales que coadyuve a mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral, las competencias del personal, y fundamentalmente la vocación de servicio a la comunidad; lo que implicara un proceso de articulación de esfuerzos entre el Poder Judicial, el Concejo nacional de la Magistratura y la Academia de la Magistratura; de forma tal que se tenga una visión univoca en los nuevos perfiles y desarrollo de competencias necesarias de los cargos claves del personal jurisdiccional. **Componente 3: Acceso a la Justicia.**- El componente desarrolla una estrategia en la lucha contra la corrupción, capacitando a los magistrados y funcionarios de la OCMA y ODICMAS, mejorando la reglamentación vigente, difundiendo su labor y modernizando su equipamiento. Así mismo para coadyuvar a la mejora del acceso de los ciudadanos de menores recursos a la justicia, fortaleciendo los servicios de

ayuda legal y conciliación en materia de familia, la justicia de Paz y los Juzgados de Familia.

#### **4.3.4. MARCO CONCEPTUAL**

##### **CONTROL:**

El control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados. El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas. El control es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.

##### **CONTROL EFICAZ:**

El control es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas, cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial. El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto. El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación

##### **TÉCNICAS DE CONTROL**

Son las formas, estilos, destreza y pericia que se aplican en la ejecución de los procedimientos de control. La auditoría confiere mucha importancia al control, por lo que los especialistas han establecido técnicas de evaluación, recomendaciones e informes para hacer llegar sus conclusiones y recomendaciones. Las técnicas de auditoría que contribuyen a un control eficaz son las siguientes: a) Técnicas de verificación ocular.- Que comprende la comparación, observación, revisión selectiva y el rastreo, b) Técnicas de verificación verbal.- Comprende la indagación; c) Técnicas de verificación escrita.- Comprende al análisis, conciliación y

confirmación; d) Técnicas de verificación documental: Abarca la comprobación y la computación; e) Técnicas de verificación física.- Comprende la inspección.

## **EFICACIA**

Los sistemas de control interno funcionan a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos. Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema “eficaz”. El control interno puede considerarse eficaz si: Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; Si se preparan de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad; Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado. La determinación de si un sistema de control interno es “eficaz” o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes (entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión). Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos (eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables) va a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

## **AUDITORIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

Los sistemas de control interno pueden ser examinados tanto por un auditor independiente como por el auditor interno. El auditor debe tener presente que la suposición a priori de la idoneidad del control interno tal vez resulte errónea. El descubrimiento de la deficiencia del control interno puede invalidar toda la labor que hasta ese momento hubiera realizado el auditor. Por consiguiente antes de establecer las fases de realización de su programa de trabajo, el profesional contable habrá de analizar a fondo el control interno. Para ello, y tomando como ejemplo los elementos básicos del control sobre la contabilidad, deberá: a) Validar, es decir, cerciorarse de la validez de los datos contables, contrastándolos con otros elementos que los comprueben; b) Verificar la suficiencia, o sea, cerciorarse de que se disponga de todos los datos con que debe contarse; c) Repetir operaciones, con el objeto de

tener la seguridad de que los cálculos son correctos. Los procedimientos empleados para determinar la validez son los siguientes: a) Comprobación de las autorizaciones; b) Comprobación de comparaciones; c) Verificación; d) Comprobación de documentos; e) Confirmación; f) Revisión física; g) Repetición de operaciones; h) Investigación de cuentas; i) Relación entre el control interno y las comprobaciones del auditor; j) Comprobación de operaciones; k) Controles de operaciones.

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

En términos generales, la evaluación consiste en analizar, estudiar, comparar y dar un peso estimativo a lo que se haya examinado. Ahora bien, para que se pueda examinar algo es preciso que exista, es decir, deben haber unos sistemas, un personal competente y una documentación. El procedimiento clásico para una evaluación de este tipo consiste en preparar los cuestionarios pertinentes para las áreas y posteriormente, una vez conseguidas las respuestas oportunas y puestas éstas en conjunción con la información obtenida de los distintos sistemas de la entidad, efectuar la evaluación definitiva aplicando normas y técnicas de auditoría conocidas. Por su puesto que el cuestionario no debe eliminar a la entrevista, sino complementarla. El cuestionario constituye, en definitiva, una forma de conseguir información. Su objetivo es descubrir hechos, opiniones y reunir datos cuantitativos. La información obtenida por medio de cuestionarios debe ser tabulada, depurada y servir, junto con la de otras fuentes, para la evaluación de los sistemas de control interno. Los aspectos más significativos a considerar en el proceso de evaluación del control interno, desde el planeamiento del cuestionario hasta la emisión del informe, son los siguientes: a) Redacción; del cuestionario; b) Ámbito de cobertura; c) Diferencias entre cuestionario general y por áreas; d) Tabulación y análisis de la información obtenida; e) Valoración del control interno; y, f) Informe de la auditoría del control interno.”

### **GESTIÓN EFECTIVA:**

La gestión efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión efectiva, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o

expandingo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión óptima, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa”. Gestión efectiva, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con más eficacia, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

### **SISTEMA DE CONTROL.**

Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre sí, con el objeto de evaluar la gestión institucional y contribuir a su eficiencia y eficacia.

### **CONTROL INTERNO**

Proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

### **PRINCIPIOS DE CONTROL**

Bases, fundamentos del sistema de control. Son de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc.

### **AMBIENTE DE CONTROL**

Condiciones o circunstancias en las cuales se desarrollan las acciones de control de una entidad.

### **ÁMBITO DEL CONTROL**

Es el espacio, actividad, proceso, función u otro aspecto que abarca el control interno

### **CONTROL INTERNO OPERACIONAL**

Su propósito es operativo y se ejerce por departamentos operacionales más que por lo financieros y contables, aunque aquellos utilicen estos últimos como fuente de información

## **CONTROL INTERNO CONTABLE**

Tienen por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad.

### **VERIFICACIÓN INTERNA**

Está constituida por procedimientos específicos como medidas físicas, control de ingresos y control de gastos, etc. Corresponde al Consejo de Administración la implementación y mantenimiento de los sistemas de verificación interna que pueden conseguirse mediante los procedimientos contables.

### **ELEMENTOS DEL CONTROL:**

**ORGANIZACIÓN:** Está constituida por la estructura orgánica; las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación; la división de labores, asignación de responsabilidad y otros aspectos.

**DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:** Son los medios de referencia que utiliza el control para evaluar la gestión institucional.

**PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:** Los procesos son las diversas etapas que comprende el control. En cambio los procedimientos, son las acciones, los pasos que se aplican a la institución, actividades o funciones que se evalúan.

**DESEMPEÑO DEL PERSONAL:** Comprende la captación, entrenamiento, ejecución de actividades, retribuciones por el trabajo y los resultados de sus actividades (eficiencia o deficiencia), así como la moralidad y ética que aplican.

### **SUPERVISIÓN PERMANENTE.**

Comprende el conjunto de acciones para observar, examinar, inspeccionar las actividades del personal.

### **ÓRGANOS DE CONTROL**

Vienen a ser las dependencias responsables directos del control institucional.

### **DEPENDENCIAS DE CONTROL**

Están conformadas por los departamentos, secciones y/o divisiones conformantes del órgano máximo del control.

## **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- a. Eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
- b. Fiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

## **ESTÁNDARES DE CONTROL**

Si los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los administradores no suelen observar todo se establecen normas especiales. Las normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas sin que estos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

## **PROCESO DE CONTROL**

Son las etapas que comprende el control. Cada etapa tiene su propia metodología, sus técnicas, acciones y procedimientos. Comprende la planeación, organización dirección, coordinación e integración, ejecución e informes.

## **POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

Son las medidas, pautas, parámetros que debe seguir el personal que desarrolla las actividades de control

## **ESTRATEGIAS DE CONTROL**

Es el arte de planear, organizar, dirigir y coordinar las actividades de control e el mediano y largo plazo, con el objeto de contribuir a la optimización de la gestión institucional.

## **TÁCTICAS DE CONTROL**

Arte de planear, organizar, disponer, mover y emplear los procedimientos de control en el presente y en el corto plazo.

**LINEAMIENTOS DE CONTROL**

Delineación de las actividades de control de una entidad.

**MÉTODOS DE CONTROL**

Son los procesos y procedimientos que se siguen en las actividades de control hasta determinar los resultados positivos o negativos

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Son los pasos o acciones que se aplican en las actividades de control que realizan los órganos de control de una entidad.

**INSTRUMENTOS DE CONTROL**

Constituyen instrumentos de control, los organigramas, cronogramas de trabajo, hojas de trabajo, cédulas, etc.

**HERRAMIENTAS DE CONTROL**

Están constituidas por las normas generales y específicas de la entidad.

**MECANISMOS DE CONTROL**

Son las formas de realizar el control; por ejemplo la evaluación del plan estratégico, la evaluación del presupuesto y el análisis e interpretación de los estados financieros.

**TÉCNICAS DE CONTROL**

Viene a ser la pericia, dominio o destreza en la utilización de las herramientas, mecanismos e instrumentos en las actividades de control institucional.

**ACCIONES DE CONTROL**

Efecto de aplicar los procedimientos en las actividades de control de una entidad.

Son los procedimientos utilizados en las actividades de control de una entidad.

**RIESGOS DE CONTROL**

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe



examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos

### **EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN**

La posición de considerar al control tan sólo como el establecimiento de normas, medidas de evaluación y corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Con seguridad, los administradores miden la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias debe implantar y mejorar programas de acción correctiva con objeto de alcanzar los objetivos deseados.

### **LO QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO**

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, organización, administración, rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

### **LO QUE NO SE PUEDE LOGRAR CON EL CONTROL INTERNO**

Las expectativas pueden ser mayores y poco realistas. El control interno no garantiza el éxito de una entidad. Incluso un control interno eficaz sólo puede “ayudar” a la consecución de los objetivos. Puede suministrar información para la dirección sobre el progreso de la entidad, o la falta de tal progreso, hacia la consecución de dichos objetivos. Sin embargo, el control interno no puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un buen gerente.

## **4.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

### **4.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Este trabajo utiliza la metodología de la investigación científica generalmente aceptada. Parte de la identificación de la problemática, sobre esa base formula propuestas de solución e instrumentos a través de los cuales va a ser factible dicha solución. La metodología

generalmente aceptada, también ha permitido que se defina el tipo de investigación, nivel de investigación métodos aplicados, diseño de la investigación, la utilización de la población y muestra para efectos de contrastar la hipótesis; la aplicación de técnicas e instrumentos de aceptación general. Todos estos elementos harán factible la obtención de un producto final en las mejores condiciones.

#### **4.4.2. JUSTIFICACION TEORICA**

El trabajo busca obtener mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú a través del aporte del control interno.

Sin duda que dicho mejoramiento se puede lograr desde varios frentes. Este trabajo busca lograrlo mediante la implementación y operativización de un sistema de control interno efectivo.

El control es parte de la gestión y como tal tiene que enmarcarse al logro de las mismas metas y objetivos de la institución; por tanto, todo el proceso del sistema debe estar orientado a lograr dicha efectividad.

El control interno, consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, efectividad, 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 interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza el Poder Judicial, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe en forma correcta, eficiente y contribuya a la efectividad institucional.

La acción de control es la herramienta esencial de control interno, por la cual el personal técnico de los órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales, buscando que la institución tienda a tener la efectividad que le exigen los vecinos de su jurisdicción. Como consecuencia de las

acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la efectividad de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el Consejo Directivo del Poder Judicial, el Presidente del Poder Judicial, la Gerencia del Poder Judicial y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el mejoramiento de los servicios de justicia.

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción y logro de la efectividad. Está pensado para facilitar la consecución del mejoramiento de los servicios de justicia.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el mejoramiento de los servicios de justicia.

El control interno es el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: i) Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; ii) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; iii) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; iv) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. En este trabajo esencialmente el control buscará facilitar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

Para las autoridades judiciales es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

#### **4.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

De hecho, todo lo que contribuya al mejoramiento de los servicios de justicia puede ser aplicado para sacarle el máximo provecho.

Este trabajo contendrá los lineamientos de cómo el control interno puede ser el instrumento que necesita el Poder Judicial para facilitar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

Este trabajo puede ser tenido en cuenta para que la gestión y el control judicial no marchen por rutas separadas, sino como un todo y mas bien el control sea el verdadero facilitador del mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

#### **4.4.4. IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

Este trabajo es importante porque permite utilizar diferentes teorías para que el Poder Judicial pueda disponer de mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

Este trabajo podrá ser utilizado por el Poder Judicial para verificar todas las acciones administrativas y contribuir al mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

Es importante también porque permite plasmar los conocimientos y experiencia profesional en un trabajo que puede ayudar a reducir la brecha entre el Poder Judicial y la ciudadanía.

## **V. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

**Determinar la manera como el control interno puede facilitar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú**

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar como las normas de control interno pueden facilitar la eficiencia de los servicios de justicia en el Perú.
2. Establecer como el control previo, simultáneo y posterior pueden facilitar la efectividad de los servicios de justicia en el Perú.
3. Determinar como la evaluación del control interno puede facilitar la calidad de los servicios de justicia en el Perú.

## **VI. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **6.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

**El control interno facilita el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.**

### **6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

1. Las normas de control interno facilitan la eficiencia de los servicios de justicia en el Perú.
2. El control previo, simultáneo y posterior facilitan la efectividad de los servicios de justicia en el Perú.
3. La evaluación del control interno facilita la calidad de los servicios de justicia en el Perú.

### **6.3. VARIABLES E INDICADORES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

##### **X. CONTROL INTERNO**

#### **INDICADORES:**

X.1. Normas

X.2. Tipología

X.3. Evaluación

#### **VARIABLE DEPENDIENTE**

##### **Y. MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA EN EL PERU**

#### **INDICADORES:**

Y.1. Eficiencia

Y.2. Efectividad

Y.3. Calidad

#### **VARIABLE INTERVINIENTE**

##### **Y. CONVENIO PODER JUDICIAL-BIRF**

#### **INDICADORES:**

Z.1. Organización

Z.2. Desarrollo

Z.3. Evaluación

## **VII. METODOLOGÍA**

### **7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo será del tipo aplicativo, en la medida que la teorización correspondiente será aplicada por el Poder Judicial para alcanzar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

### **7.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación a realizar será del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describirá el control interno y luego se explicará la forma como facilitará el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

### **7.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Para especificar todos los aspectos de control interno y el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita.

Se inferirá también la información de control interno en el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.

### **7.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal.



El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de investigación Transeccional o transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño transeccional descriptivo que se aplicará en el trabajo, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación.

El diseño de investigación Transeccional correlativo-causal que se aplicará, servirá para relacionar entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se tratará también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A través de este tipo de diseño se asocian los elementos de la investigación.

## **7.5. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La población estará conformada por autoridades, funcionarios, trabajadores, abogados litigantes y usuarios de los servicios de justicia.

## **7.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de muestreo aplicado es el probabilístico. Para determinar la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula.

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N-1) + (p \cdot q) Z^2}$$

**Donde:**

<b>n</b>	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
<b>p, q</b>	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
<b>Z</b>	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$
<b>N</b>	El total de la población es 135, considerando solo aquellas personas que desean colaborar con la investigación.
<b>EE</b>	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos. En este caso se ha tomado 0.05

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 135) / (((0.05)^2 \times 134) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

**ESTRATIFICACION DE LA MUESTRA**

<b>ESTRATOS</b>	<b>TOTAL</b>
AUTORIDADES JUDICIALES	03
FUNCIONARIOS JUDICIALES	06
TRABAJADORES JUDICIALES	23
ABOGADOS LITIGANTES	25
USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA	43
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Encuestas.**- Se aplicará con el fin de recabar información sobre la investigación.
- 2) **Análisis documental.**- Se utilizará para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

## 7.8. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

- 1) **Cuestionario de encuesta.**- Este instrumento se aplicará para llevar a cabo la encuesta.
- 2) **Guía de análisis documental.**- Este instrumento será de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

## 7.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.

- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa será ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizarán los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.
- 6) **Otras.**- El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fuera necesario se utilizarán otros tipos.

#### **7.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.**- Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.**- Se aplicará esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.**- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.**- Para digitar, procesar y analizar datos de las empresas y determinar indicadores promedios, de asociación y otros.

### VIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>PLAN DE TESIS:</b>							
Recolección de datos	X						
Formulación	X						
Presentación	X						
Aprobación		X					
<b>TESIS:</b>							
Recopilación de datos	X	X	X	X	X		
Organización de información				X	X		
Proceso de la información				X	X		
Redacción de la tesis					X	X	
Presentación						X	
Sustentación							X
Aprobación							X

**IX. PRESUPUESTO**

<b>RUBROS</b>	<b>CANT</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO UNIT.</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TOTAL RUBRO</b>
<b>I. BIENES:</b>					<b>1,720.00</b>
Bienes	2	Millar	25	50.00	
Lapiceros	5	Docenas	10	50.00	
Tinta de computadora	10	Unidades	30	300.00	
Disquetes	3	Docena	20	60.00	
Discos compactos	1	Docena	60	60.00	
Otros bienes				1, 200.00	
<b>II. SERVICIOS</b>					<b>4,480.00</b>
Asesoría especializada				1,500.00	
Apoyo secretarial				1,500.00	
Movilidad				300.00	
Viáticos				500.00	
Teléfono				200.00	
Impresiones				180.00	
Fotocopias				100.00	
Varios				200.00	
<b>TOTAL</b>					<b>6,200.00</b>

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aldave & Meniz (2005) Auditoria y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
2. Beas Aranda José Luis (2006) Eficiencia Vs Eficacia. Bogotá. Editorial Norma.
3. Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
4. Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.
5. Contraloría General de la República (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.
6. Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú
7. Chiavenato Idalberto (1998) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.
8. Drucker Peter F. (2004) La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
9. Enrique Marchiaro Rafaelino (2008) El derecho municipal como derecho posmoderno: Casos, método y principios jurídicos. Buenos Aires. Editora Ediar.
10. Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2002) Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales-Análisis del Informe COSO. Bogotá. Lito Perla Impresores Ltda.
11. Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2002) Administración de Riesgos Enterprise Risk Management (ERM) y la auditoria Interna. Bogotá ECOE EDICIONES.

12. Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana –Cuba.
13. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. Barcelona. Closas Orcoyen S.L.
14. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril (1990) Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México. Litográfica Ingramex SA.
15. Mantilla B., Samuel Alberto (2001) Control Interno de los nuevos instrumentos financieros. Bogotá. Lito Perla Impresores Ltda.
16. Mantilla B., Samuel Alberto (2002) Control Interno-Estructura conceptual integrada. Bogotá. Lito Perla Impresores Ltda.
17. Ruiz Villar María Cristina y Díaz Cerón Ana María (2006) Mejora continua y productividad. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
18. Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
19. Terry George (1990) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.



**TESIS:**

1. León & Zevallos (2005) El proceso de control interno en la gestión gubernamental.
2. Hernández (2008) Control eficaz y Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales.
3. Hernández Celis, Domingo (2004) Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución presupuestal.
4. Campos Guevara Cesar Enrique (2003) Los procesos de control interno en el Departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado.
5. Liñan Salinas, Elcida Herlinda (2002) Las acciones de control para el desarrollo de una auditoria integral de una Universidad Pública.
6. Silvera Calixto Johnny (2009) El órgano de control institucional como ente facilitador de la efectividad del INDEPA.
7. Toledo Uribe Rosa Eulalia (2009) Tesis: RENIEC: Sistema de control interno efectivo, herramienta para facilitar la excelencia institucional.

**ANEXO No.1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**“EL CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA EN EL PERU”**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p>¿De qué manera el control interno puede facilitar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</b></p> <p>4. ¿De que modo las normas de control interno pueden facilitar la eficiencia de los servicios de justicia en el Perú?</p> <p>5. ¿De que forma el control previo, simultáneo y posterior pueden facilitar la efectividad de los servicios de justicia en el Perú?</p> <p>6. ¿De que modo la evaluación del control interno puede facilitar la calidad de los servicios de justicia en el Perú?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la manera como el control interno puede facilitar el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Determinar como las normas de control interno pueden facilitar la eficiencia de los servicios de justicia en el Perú.</p> <p>2. Establecer como el control previo, simultáneo y posterior pueden facilitar la efectividad de los servicios de justicia en el Perú.</p> <p>3. Determinar como la evaluación del control interno puede facilitar la calidad de los servicios de justicia en el Perú.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>El control interno facilita el mejoramiento de los servicios de justicia en el Perú.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. Las normas de control interno facilitan la eficiencia de los servicios de justicia en el Perú.</p> <p>2. El control previo, simultáneo y posterior facilitan la efectividad de los servicios de justicia en el Perú.</p> <p>3. La evaluación del control interno facilita la calidad de los servicios de justicia en el Per</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>XI. CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>X.1. Normas X.2. Tipología X.3. Evaluación</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Y. MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA EN EL PERU</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>Y.1. Eficiencia Y.2. Efectividad Y.3. Calidad</p> <p><b>VARIABLE INTERVINIENTE</b></p> <p><b>Y. CONVENIO PODER JUDICIAL-BIRF</b></p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <p>Z.1. Organización Z.2. Desarrollo Z.3. Evaluación</p>

