

PLAN DE TESIS:

“EL ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL COMO ENTE FACILITADOR DE LA EFECTIVIDAD DEL INDEPA”

AUTOR:

DR. CPCC DOMINGO HERNANDEZ CELIS

COAUTOR:

JOHNNY SILVERA CALIXTO

EQUIPO DE INVESTIGACION:

ANA APOLONIA VALLEJOS SOTO

JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS

LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS

ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS

I. TÍTULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

“El Órgano de Control Institucional como ente facilitador de la efectividad del INDEPA”

II. NOMBRE DEL AUTOR

xxx

III. LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS

Lima - Perú

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Los antecedentes son los siguientes:

Hernández Celis, Domingo (2005), en su trabajo de investigación denominado: **El órgano de control institucional de las direcciones regionales de educación y el apoyo efectivo a la contraloría en la lucha contra la corrupción**. Presentado en la Dirección Regional de Lima Metropolitana; concluye que es relevante la labor que realiza el órgano de control institucional en el logro de las metas, objetivos y misión de la entidad y especialmente por que es un elemento para prevenir, detectar y llevar a cabo la lucha frontal contra la corrupción de autoridades, funcionarios y trabajadores.

Padilla Vento, Patricia (2009), en la tesis denominada: **El control interno en la efectividad del proceso de ejecución presupuestal del Clínica Hogar de la Madre**. Presentado en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Auditoria Contable y Financiera; concluye que el sistema de control interno mediante las acciones de control puede determinar si el proceso de ejecución se está llevando a cabo como corresponde y sobre esa base recomienda la retroalimentación correspondiente.

Hernández Celis Domingo (2003), la tesis denominada: **Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples**, presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Auditoria Contable y financiera; concluye que la aplicación de un modelo de control que facilite la consecución de los objetivos institucionales, es fundamental para concretar el proceso de gestión de las empresas cooperativas de servicios múltiples.

Campos Guevara Cesar Enrique (2003), en su tesis denominada: **Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado**, presentada en la Universidad Autónoma de México para optar el Grado académico de Magíster en Contabilidad con mención en Auditoria Superior; concluye que es relevante implantar, evaluar y retroalimentar el control para que facilite en forma adecuada la ejecución presupuestal de las instituciones del estado. Las acciones de control son las herramientas de control para evaluar la ejecución presupuestal y luego recomendar las mejores pautas.

Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2004) en la tesis denominada: **Las acciones de control para el desarrollo de una auditoria integral de una Universidad Pública**, presentada en la Universidad Nacional Federico Villareal para optar el grado de Maestra en auditoria contable y financiera; concluye que 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 facilitarán la realización de una auditoria integral en una Universidad Pública.

Escalante Cano, Roberto (2004) en la tesis denominada: **Control de las áreas empresariales para optimizar la administración**; presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas y Contabilidad en la Universidad San Martín de Porres; concluye que el control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo

alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son: Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes: Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Romero García, Adrián (2004), en la tesis denominada: **Deficiencias de control interno en el proceso de gestión institucional**, presentada para optar el Grado de Maestro en administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal; concluye que los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; no que facilita el proceso de gestión de las instituciones.

4.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación estará delimitada de la siguiente manera.

DELIMITACION ESPACIAL

Se desarrollará en el Instituto Nacional de Desarrollo de pueblos andinos, amazónicos y afroperuano (INDEPA).

DELIMITACION TEMPORAL

Esta investigación comprenderá el pasado, presente y futuro de la gestión institucional del INDEPA: Del pasado y del presente se obtiene la normatividad y la forma como se viene gestionando y controlando esta entidad. Básicamente el trabajo estará orientado al futuro, por

cuanto se busca que el Órgano de Control Institucional facilite el logro de las metas y objetivos institucionales.

DELIMITACION SOCIAL

Como parte de la investigación estableceremos relaciones con funcionarios y trabajadores del INDEPA, quienes conocen y viven las experiencias legales, decisiones y ejecución de las actividades encomendadas a este órgano desconcentrado del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano (MIMDES); por tanto ellos nos dirán en que medida el órgano de control institucional facilita el logro de las metas, objetivos y misión institucional.

4.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, fue creado el Instituto Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Amazónicos y Afroperuano - INDEPA, a través de la Ley N ° 28495, como el organismo rector de las políticas nacionales encargado de proponer y supervisar el cumplimiento de las políticas nacionales, así como de coordinar con los Gobiernos Regionales la ejecución de los proyectos y programas dirigidos a la promoción, defensa, investigación y afirmación de los derechos y desarrollo con identidad de los Pueblos andinos , Amazónicos y Afroperuano; lo que no ha podido cumplirlo según denuncias de Congresistas, porque desarrolla su trabajo en la Capital de la República y totalmente alejado del hábitat de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano; es decir no se han cumplido las metas ni objetivos de la promoción, investigación y afirmación de los derechos y el desarrollo de dichos pueblos.

Por otro lado se ha establecido que el INDEPA debe formular y aprobar la política, programas y proyectos de alcance nacional para el desarrollo integral de los Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; lo que no se ha podido lograr en toda su integridad, conllevando el incumplimiento de metas y objetivos.

También es función del INDEPA, coordinar con los Gobiernos Regionales las acciones pertinentes para la protección de la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los Pueblos Indígenas; Estudiar los usos y costumbres de los Pueblos Andinos,

Amazónicos y Afroperuano como fuente de derecho buscando su reconocimiento formal; lo que tampoco se ha logrado, conllevando el incumplimiento de metas y objetivos; a tal punto que a la fecha ha originado una serie de protestas de estos pueblos frente al Gobierno Nacional.

Así mismo se ha establecido como misión del INDEPA: Ser el Organismo Público especializado y reconocido como líder en la promoción, protección, defensa y articulación del desarrollo cultural, económico y social de los pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; afirmando su identidad Cultural; lo que no se logrado hasta el momento; por el contrario, a la fecha existe una total desarticulación del desarrollo cultural, económico y social de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano con el resto del país.

La falta de efectividad del INDEPA, se configura en el incumplimiento de metas, objetivos e incluso la misión institucional, lo que no depende necesariamente de las personas que trabajan en dicha entidad; si no que es producto de varios elementos; tales como el modelo económico que no prioriza el desarrollo cultural, económico y social de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano; también se debe a la falta de decisiones políticas al más alto nivel; como en la mayoría de entidades públicas, se suma también la falta de asignaciones presupuestarias para contar con mayor y mejor personal y recursos materiales que permitan desarrollar las funciones asignadas por las normas, de tal modo de no incurrir en falta de eficiencia, economía y efectividad.

4.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué forma el Organo de Control Institucional puede facilitar la efectividad del INDEPA?

4.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. De que manera las acciones de control llevadas a cabo por el Organo de Control Institucional, facilitan la eficiencia del INDEPA?

2. De que forma las recomendaciones del Organismo de Control Institucional, facilitarán la productividad del INDEPA?

4.4. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION.

4.4.1. ORGANISMO DE CONTROL INSTITUCIONAL

Interpretando al Instituto de Auditores Internos de España (1997) y Mantilla (2008); consideran 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 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), 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 el 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 aquéllas, 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.

El Instituto de Auditores Internos de España (1997) y Mantilla (2008); consideran que el marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión. El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro. Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman

secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

Hierro (2008) y Holmes (1999) coinciden que el control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables. Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto mas se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado. Ningún sistema de control interno puede garantizar su cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de: Costo beneficio. El control interno administrativo no esta limitado a el plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. El propósito de la auditoria es brindar seguridad razonable de la información en los estados contables y estén libres estos de errores sustanciales y aseveraciones erróneas. La auditoria interna debe efectuar el relevamiento y evaluación del sistema de control interno a fin de evaluar la efectividad del mismo en distintos ámbitos. El auditor interno debe enfatizarse en el examen de los siguientes aspectos: Confiabilidad integridad y oportunidad de la información; Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes; Protección de activos, revisando los mecanismos de control; Uso eficiente y económico de los recursos; Logro de objetos y metas operacionales.

Analizando a Aldave y Meniz (2008), la Ley No. 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. 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 administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control: La Contraloría General, como ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades públicas; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

Analizando a la Contraloría General de la República (1998), 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.

Analizando a la Contraloría General de la República (1998), son atribuciones del Sistema Nacional de Control: i) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y

transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública; ii) Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno; iii) Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la optimización de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa; iv) Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Los objetivos de la capacitación estarán orientados a consolidar, actualizar y especializar su formación técnica, profesional y ética. Para dicho efecto, la Contraloría General, a través de la Escuela Nacional de Control, o mediante Convenios celebrados con entidades públicas o privadas ejerce un rol tutelar en el desarrollo de programas y eventos de esta naturaleza. Los titulares de las entidades están obligados a disponer que el personal que labora en los sistemas administrativos participe en los eventos de capacitación que organiza la Escuela Nacional de Control, debiendo tales funcionarios y servidores acreditar cada dos años dicha participación. Dicha obligación se hace extensiva a las Sociedades de Auditoría que forman parte del Sistema, respecto al personal que empleen para el desarrollo de las auditorías externas; v) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General; vi) Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba preconstituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes; vii) En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables; viii) Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales

derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida.

Según la Contraloría General de la República (2007), 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.

Aldave y Meniz (2008), al igual que la Contraloría General de la República (1998), indican que 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 su plan anual de control, 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 y objetivos trazadas; así como de los 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.

Aldave y Meniz (2008), al igual que la Contraloría General de la República (1998), 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 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.

Analizando a la Contraloría General de la República (1998), el control gubernamental, se lleva a cabo en el marco de los siguientes principios: i) La **universalidad**, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuere su jerarquía; ii) El **carácter integral**, en virtud del cual el ejercicio del control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones, materia de examen en la entidad y sus beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e índices históricos de eficiencia; iii) La **autonomía funcional**, expresada en la potestad de los órganos de control para organizarse y ejercer sus funciones con independencia técnica y libre de influencias. Ninguna entidad o autoridad, funcionario o servidor público, ni terceros, pueden oponerse, interferir o dificultar el ejercicio de sus funciones y atribuciones de control; iv) El **carácter permanente**, que define la naturaleza continua y perdurable del control como instrumento de vigilancia de los procesos y operaciones de la entidad; v) El **carácter técnico y especializado** del control, como sustento esencial de su operatividad, bajo exigencias de calidad, consistencia y razonabilidad en su ejercicio; considerando la necesidad de efectuar el control en función de

la naturaleza de la entidad en la que se incide; vi) La **legalidad**, que supone la plena sujeción del proceso de control a la normativa constitucional, legal y reglamentaria aplicable a su actuación; vii) El **debido proceso de control**, por el que se garantiza el respeto y observancia de los derechos de las entidades y personas, así como de las reglas y requisitos establecidos; viii) La **eficiencia, eficacia y economía** a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos; ix) La **oportunidad**, consistente en que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes para cumplir su cometido; x) La **objetividad**, en razón de la cual las acciones de control se realizan sobre la base de una debida e imparcial evaluación de fundamentos de hecho y de derecho, evitando apreciaciones subjetivas; xi) La **materialidad**, que implica la potestad del control para concentrar su actuación en las transacciones y operaciones de mayor significación económica o relevancia en la entidad examinada; xii) El **carácter selectivo** del control, entendido como el que ejerce el Sistema en las entidades, sus órganos y actividades críticas de los mismos, que denoten mayor riesgo de incurrir en actos contra la probidad administrativa; xiii) La **presunción de licitud**, según la cual, salvo prueba en contrario, se reputa que las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, han actuado con arreglo a las normas legales y administrativas pertinentes; xiv) El **acceso a la información**, referido a la potestad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad, aunque sea secreta, necesaria para su función; xv) La **reserva**, por cuyo mérito se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último; xvi) La **continuidad de las actividades** o funcionamiento de la entidad al efectuar una acción de control; xvii) La **publicidad**, consistente en la difusión oportuna de los resultados de las acciones de control u otras realizadas por los órganos de control, mediante los mecanismos que la Contraloría General considere pertinente; xviii) La **participación ciudadana**, que permita la contribución de la ciudadanía en el ejercicio del control gubernamental; xix) La **flexibilidad**, según la cual, al realizarse el control, ha de otorgarse prioridad al logro de las metas propuestas, respecto de aquellos formalismos cuya omisión no incida en la validez de la operación objeto de la verificación, ni determinen aspectos relevantes en la decisión final. Los principios antes indicados son de observancia obligatoria por los Órganos de Control Institucional y pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General, a quien compete su interpretación.

Según la Contraloría General de la República (2007), la Ley de Control de las Entidades Públicas - Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, establece que las Entidades del Estado deben implementar obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando, su ejecución al cumplimiento de los siguientes **objetivos**: i) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; 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 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 cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Según la citada Ley, son **obligaciones del jefe de la entidad y funcionarios de la entidad, relativas a la implementación y funcionamiento del control interno**: i) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables; ii) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la auto evaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno; iii) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización iv) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspecto; v) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades; vi) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de auto evaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan; vii) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Mediante la Resolución de Contraloría General N° 459-2008-CG, el Contralor General aprueba el Reglamento de los Órganos de Control Institucional. Dicho Reglamento tiene por

objeto regular la actuación de los Órganos de Control Institucional (OCI) en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, la vinculación de dependencia administrativa y funcional de dichos órganos y de su Jefe con la Contraloría General de la República, sus funciones, obligaciones y atribuciones, así como las obligaciones de los Titulares de las entidades, respecto del OCI. El Reglamento tiene por finalidad fortalecer la labor de los Órganos de Control Institucional y contribuir con el correcto ejercicio del control gubernamental. Las normas contenidas en el Reglamento son de cumplimiento obligatorio para las entidades a que se refiere el artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, con excepción de las entidades señaladas en el literal g); así como para los Órganos de Control Institucional de dichas entidades, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional, de conformidad con el artículo 13° literal b) de la Ley del Sistema Nacional de Control. El ejercicio del control gubernamental, a través del Órgano de Control Institucional, se sustenta en los Principios enunciados en el artículo 9° de la Ley del Sistema Nacional de Control. En las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, son responsables que el control gubernamental cumpla con sus fines y metas: a) El Titular, los servidores y funcionarios de la entidad, responsables de la implantación y funcionamiento del control interno, así como de su confiabilidad, conforme a la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la Ley del sistema Nacional de Control. b) El Jefe del Órgano de Control Institucional, quien tiene a su cargo el ejercicio del control interno posterior a que se refiere el artículo 7° de la Ley del Sistema Nacional de Control, así como el externo que ejerce por encargo de la Contraloría General de la República, según el artículo 8° de la Ley del Sistema Nacional de Control.

Interpretando a Aldave y Meniz (2008), el OCI constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control. Las entidades sujetas al Sistema deben contar con un OCI, cuya responsabilidad de implantación e implementación recae en el Titular de la entidad. La omisión o incumplimiento de la implantación e implementación del OCI constituyen infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría General. Excepcionalmente, la Contraloría General podrá autorizar, únicamente por razones presupuestales u otras debidamente sustentadas, que una entidad se mantenga transitoriamente sin OCI,

condicionada a que algún órgano del Sistema ejerza el control posterior sobre ella, y/o se prevea una auditoria externa anual. Para fines exclusivos de un desempeño independiente del control gubernamental, el OCI se ubica en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad. Sin perjuicio del cumplimiento de su obligación funcional con la Contraloría General, el Jefe del OCI informa directamente al Titular de la entidad sobre los requerimientos y resultados de las labores de control inherentes a su ámbito de competencia.

Interpretando a Aldave y Meniz (2008), el Jefe del OCI deberá proponer la estructura orgánica del OCI a su cargo al Titular de la entidad en el que ejerce sus funciones, para lo cual deberá tener en cuenta la naturaleza, composición y alcances de la misma, así como el volumen y complejidad de sus operaciones, debiendo remitir previamente la propuesta a la Contraloría General para la conformidad correspondiente. El OCI deberá tener una capacidad operativa que le permita dar cumplimiento a las funciones establecidas en este Reglamento y en la normativa correspondiente. Los OCI deberán estar conformados por personal multidisciplinario seleccionado en relación con los objetivos y actividades que realiza la entidad. Es responsabilidad del Jefe del OCI cautelar el cumplimiento de los requisitos mínimos que debe cumplir el personal conformante del OCI, entre los cuales se encuentran: a) Contar con experiencia y/o capacitación en control gubernamental, o en administración pública o materias afines a la gestión de las organizaciones; b) Ausencia de impedimento o incompatibilidad para laborar al servicio del Estado (Declaración Jurada); c) En el caso que cuente con Título Profesional, deberá contar con Colegiatura y Habilidadación, de conformidad con las normas del Colegio Profesional respectivo al que pertenezca y según la naturaleza de la función lo requiera; d) No tener vínculo de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o por razón de matrimonio, con quienes realicen funciones de dirección en la entidad, así como, con aquellos que tienen a su cargo la administración de bienes o recursos públicos, aun cuando éstos hayan cesado en sus funciones en los últimos dos (02) años (Declaración Jurada). El Jefe del OCI tiene la facultad de requerir la asignación de personal para el OCI conjuntamente con la presentación del perfil y requisitos mínimos del postulante, independientemente de la modalidad contractual o laboral que asumirá este personal. Es de indicar, que el Jefe del OCI podrá considerar otros requisitos que deberá cumplir el personal del OCI, necesarios para el cumplimiento de las labores de control en la entidad, además de los consignados precedentemente. Asimismo, el Jefe del OCI tiene la facultad de observar en forma debidamente fundamentada, al personal rotado o asignado al OCI que no reúne el perfil y requisitos para efectuar la labor de control. El Jefe

del OCI, en virtud de la dependencia funcional con la Contraloría General, tiene la obligación de ejercer el cargo con sujeción a la normativa, así como a los lineamientos que emita la Contraloría General en materia de control gubernamental, dando cumplimiento a las funciones, obligaciones y responsabilidades que resulten inherentes al ámbito de su competencia. Por la dependencia administrativa, el Jefe del OCI es designado y separado por la Contraloría General, y asimismo, objeto de supervisión y evaluación en el desempeño de sus funciones, conforme a este Reglamento y demás normativa vigente, independientemente del vínculo laboral y/o contractual que tengan con la Contraloría General o con la entidad. El profesional de la Contraloría General designado como Jefe del OCI, se encuentra sujeto al régimen laboral, remuneraciones y beneficios, conforme a lo dispuesto en los artículos 36° y 37° de la Ley del Sistema Nacional de Control. Los Jefes de OCI que mantengan vínculo laboral o contractual con la entidad se sujetan a las normas del régimen laboral o contractual y demás disposiciones aplicables en ésta, sin perjuicio de la autonomía funcional inherente a la labor de control y de la evaluación de desempeño funcional que corresponde a la Contraloría General.

Interpretando a Aldave y Meniz (2008), el OCI será conducido por el funcionario que haya sido designado o reconocido como Jefe de OCI por la Contraloría General, con quien mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa conforme a lo dispuesto por el artículo 18° de la Ley. En tal sentido, el Jefe del OCI tiene la obligación de dar cuenta a la Contraloría General del ejercicio de sus funciones. Los OCI ejercerán sus funciones en la entidad con independencia funcional y técnica respecto de la administración de la entidad, dentro del ámbito de su competencia, sujeta a los principios y atribuciones establecidos en la Ley y a las normas emitidas por la Contraloría General. El personal del OCI no participa en los procesos de gerencia y/o gestión de la administración. El Jefe del OCI comunicará oportunamente a la Contraloría General y al Titular de la entidad, los casos de afectaciones a la autonomía de dicho Órgano, en forma debidamente fundamentada. Los actos u omisiones de cualquier autoridad, funcionario, servidor público o terceros que interfieran o impidan el desarrollo de las funciones inherentes al control gubernamental, constituyen infracción sujeta a la potestad sancionadora de la Contraloría General, conforme a lo previsto en el inciso c) del artículo 42° de la Ley del Sistema Nacional de Control. El Titular de la entidad como responsable de promover el control gubernamental a nivel institucional tiene las siguientes obligaciones respecto del OCI: a) Implantar e implementar una unidad orgánica denominada “Órgano de Control Institucional”; b) Ubicar al OCI en el mayor nivel jerárquico de la

estructura de la entidad; c) Aprobar cuando corresponda y de acuerdo a las disposiciones vigentes, la estructura orgánica propuesta por el Jefe del OCI en coordinación con la Contraloría General, así como, con opinión de la Contraloría General en caso de variación, de acuerdo a la normativa aplicable; d) Adecuar las disposiciones referentes a las funciones del OCI previstas en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad, a las disposiciones contenidas en el Reglamento; e) Aprobar la clasificación y número de los cargos asignados al Órgano de Control Institucional, en coordinación con la Contraloría General, en caso de variación, de acuerdo a la normativa aplicable; f) Cautelar y garantizar la apropiada asignación de los recursos humanos, económicos y logísticos necesarios para el cumplimiento de las funciones del OCI. En el caso del personal, necesariamente se deberá cumplir con el perfil profesional elaborado por el Jefe del OCI, g) Asegurar que el OCI cuente con presupuesto anual y capacidad operativa para el cumplimiento de sus funciones, h) Coberturar las plazas del Cuadro para Asignación de Personal; i) Garantizar que los servidores y funcionarios de la entidad proporcionen la información requerida por el OCI, en forma oportuna, para el cumplimiento de sus funciones; j) Velar por que el OCI tenga la autonomía técnica y funcional que le permita cumplir sus funciones sin interferencias ni limitaciones; k) Asegurar que el personal del OCI participe en eventos de capacitación; l) Informar a la Contraloría General los casos de fallecimiento o renuncia del Jefe del OCI, cuando éstos tengan dependencia laboral o contractual con la entidad, a efectos de las acciones que correspondan; m) Otras que establezca la Contraloría General.

Analizando a Aldave y Meniz (2008), el Jefe del OCI no está sujeto a mandato del Titular de la entidad respecto al cumplimiento de funciones o actividades inherentes y conexas a la labor de control gubernamental. Es responsabilidad del Jefe del OCI administrar la unidad asignada a su cargo, sujetándose a las políticas y normas de la entidad. El Jefe del OCI deberá mantener coordinación permanente con el Titular de la Entidad, especialmente en los aspectos siguientes: a) La implantación y funcionamiento del control interno en la entidad, de conformidad con la normativa aplicable; b) En la formulación y ejecución del Plan Anual de Control; c) La ejecución de labores de control no programadas que solicite el Titular de la entidad; d) Informar situaciones de riesgo para la entidad que se observe en el ejercicio del control preventivo; e) Informar cualquier falta de colaboración de los servidores y funcionarios de la entidad, o el incumplimiento de la Ley o del Reglamento.

Según Aldave y Meniz (2008), son funciones del Organo Control Institucional las siguientes:

- a) Ejercer el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control a que se refiere el artículo 7° de la Ley del Sistema Nacional de Control, así como el control externo a que se refiere el artículo 8° de la Ley del Sistema Nacional de Control, por encargo de la Contraloría General;
- b) Efectuar auditorias a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General;
- c) Ejecutar las labores de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General. Cuando estas labores de control sean requeridas por el Titular de la entidad y tengan el carácter de no programadas, su ejecución se efectuará de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General,
- d) Ejercer el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior;
- e) Remitir los Informes resultantes de sus labores de control tanto a la Contraloría General como al Titular de la entidad y del sector, cuando corresponda, conforme a las disposiciones sobre la materia;
- f) Actuar de oficio cuando en los actos y operaciones de la entidad se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que se adopten las medidas correctivas pertinentes;
- g) Recibir y atender las denuncias que formulen los servidores, funcionarios públicos y ciudadanía en general, sobre actos y operaciones de la entidad, otorgándole el trámite que corresponda a su mérito, conforme a las disposiciones emitidas sobre la materia,
- h) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General, de acuerdo a los lineamientos y disposiciones emitidas para el efecto;
- i) Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que implemente la entidad como resultado de las labores de control, comprobando y calificando su materialización efectiva, conforme a las disposiciones de la materia;
- j) Apoyar a las Comisiones que designe la Contraloría General para la ejecución de las labores de control en el ámbito de la entidad. Asimismo, el Jefe del OCI y el personal de dicho Órgano colaborarán, por disposición de la Contraloría General, en otras labores de control, por razones operativas o de especialidad;
- k) Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta;
- l) Formular y proponer a la entidad, el presupuesto anual del OCI para su aprobación correspondiente;
- m) Cumplir diligente y oportunamente con los encargos y requerimientos que le formule la Contraloría General;
- n) Cautelar que la publicidad de los Informes resultantes de sus acciones de control se realice de

conformidad con las disposiciones de la materia; o) Cautelar que cualquier modificación del Cuadro para Asignación de Personal, así como de la parte correspondiente del Reglamento de Organización y Funciones, relativos al OCI se realice de conformidad con las disposiciones de la materia; p) Promover la capacitación permanente del personal que conforma el OCI, incluida la Jefatura, a través de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General o de cualquier otra Institución universitaria o de nivel superior con reconocimiento oficial en temas vinculados con el control gubernamental, la Administración Pública y aquellas materias afines a la gestión de las organizaciones; q) Mantener ordenados, custodiados y a disposición de la Contraloría General durante diez (10) años los informes de control, papeles de trabajo, denuncias recibidas y los documentos relativos a la actividad funcional de los OCI, luego de los cuales quedan sujetos a las normas de archivo vigentes para el sector público. El Jefe del OCI adoptará las medidas pertinentes para la cautela y custodia del acervo documental; r) Cautelar que el personal del OCI dé cumplimiento a las normas y principios que rigen la conducta, impedimentos, incompatibilidades y prohibiciones de los funcionarios y servidores públicos, de acuerdo a las disposiciones de la materia; s) Mantener en reserva la información clasificada obtenida en el ejercicio de sus actividades; t) Otras que establezca la Contraloría General.

Según la Contraloría General de la República (2007), los Órganos de Control Sectorial del Poder Ejecutivo y los Órganos de Control Regional de los Gobiernos Regionales, tienen como ámbito de control a su propia organización ministerial y regional, respectivamente. Los Órganos de Control Sectorial y Regional, por disposición de la Contraloría General, podrán ejecutar o apoyar en las labores de control a realizarse en las entidades comprendidas en su sector o región, respectivamente. En el caso de los Órganos de Control de las Municipalidades Provinciales y Distritales, éstos circunscribirán sus labores de control a su propia entidad. La Contraloría General, cuando lo estime pertinente, podrá disponer que el Órgano de Control Provincial o Distrital ejecute o apoye en las labores de control a realizarse en otras Municipalidades Provinciales, Distritales o empresas municipales, de ser el caso. La Contraloría General es el órgano competente para resolver los casos de conflicto de competencia entre los Órganos de Control Sectorial, Regional o Local.

Según la Contraloría General de la República (2007), los Órganos de Control Sectorial y Regional, además de las funciones propias que les corresponde cumplir a nivel institucional conforme al artículo 21° del Reglamento, realizarán las funciones siguientes: a) Coordinar en

lo que corresponde con los OCI de las entidades y órganos desconcentrados comprendidos en el sector o región, para efectos de formular el Plan Anual de Control, la atención de denuncias, uniformizar criterios para la ejecución de las labores de control, entre otros, con la finalidad de contribuir a un desarrollo óptimo y uniforme del control gubernamental; b) Integrar y consolidar la información referida al funcionamiento, desempeño, limitaciones u otros, de los OCI de las entidades comprendidas en el sector o región, respectivamente, cuando la Contraloría General lo disponga; c) Informar a la Contraloría General sobre cualquier aspecto relacionado con los OCI de las entidades comprendidas en el sector o región, respectivamente, que pueda afectar su funcionamiento, así como los referentes al desempeño funcional de los Jefes de OCI, a fin de ser evaluado por la Contraloría General, d) Emitir el Informe Anual al Consejo Regional, conforme a las disposiciones emitidas por la Contraloría General.

Aldave y Meniz (2008) indican que los OCI se abstendrán de realizar o intervenir en funciones y actividades inherentes al ámbito de competencia y responsabilidad de la administración y gestión de la entidad. En concordancia con ello, y sin que esta enumeración tenga carácter limitativo, se encuentran impedidos de: a) Realizar labores de control que tengan como objetivo verificar denuncias, quejas, reclamos u otros aspectos referidos a la relación laboral de los funcionarios y servidores de la entidad, b) Sustituir a los servidores y funcionarios de la entidad en el cumplimiento de sus funciones; c) Visar, refrendar o emitir documentos como requisito para aprobación de actos u operaciones propios de la administración, con excepción de los actos propios del Órgano de Control, d) Efectuar toma de inventario y registro de operaciones, y participar en las acciones de seguridad o protección de bienes, propias de la labor de la administración; e) Participar como miembro de los Comités Especiales de Contrataciones y Adquisiciones, de acuerdo a las disposiciones vigentes; f) Otros que sean determinados por la normativa respectiva.

Aldave y Meniz (2008), la designación del Jefe del OCI es competencia exclusiva y excluyente de la Contraloría General y se efectúa mediante Resolución de Contraloría publicada en el Diario Oficial El Peruano. La designación se sujeta a lo dispuesto por el artículo 19° de la Ley del Sistema Nacional de Control, y se efectúa a través de las siguientes modalidades: a) Por Concurso Público de Méritos, convocado por la Contraloría General, a nivel nacional, regional o local, según corresponda, el cual podrá comprender a una o más entidades. La convocatoria se publicará en el Diario Oficial El Peruano y en uno de

circulación nacional. Dicho proceso podrá efectuarse con la participación de empresas consultoras especializadas en evaluación y selección de personal, de considerarse conveniente; b) Por designación directa del personal profesional de la Contraloría General, de acuerdo a las disposiciones que sobre el particular dicte la Contraloría General; c) Por traslado, en la oportunidad que la Contraloría General considere conveniente y de acuerdo a las disposiciones que dicte sobre el particular. Para asumir el cargo de Jefe de OCI, cualesquiera sea la forma de designación, se deben cumplir los siguientes requisitos: a) Ausencia de impedimento o incompatibilidad para laborar al servicio del Estado (Declaración Jurada); b) Contar con Título Profesional, así como Colegiatura y Habilitación en el Colegio Profesional respectivo, cuando corresponda; c) Experiencia comprobable no menor de cinco (05) años en el ejercicio del control gubernamental o en la auditoría privada; d) No haber sido condenado por delito doloso con resolución firme; e) No haber sido sancionado administrativamente por una entidad con suspensión por más de treinta (30) días, así como, no haber sido destituido o despedido durante los últimos cinco (05) años antes de su postulación (Declaración Jurada); f) No mantener proceso judicial pendiente con la entidad o la Contraloría General, con carácter preexistente a su postulación, derivado del ejercicio de la función pública en general (Declaración Jurada); g) No haber sido separado definitivamente del ejercicio del cargo debido al desempeño deficiente o negligente de la función de control, durante los últimos dos años contados desde que la Resolución de Contraloría correspondiente quedó firme o causó estado; h) No tener vínculo de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, o por razón de matrimonio, con funcionarios y directivos de la entidad o con aquellos que tienen a su cargo la administración de bienes o recursos públicos, aun cuando éstos hayan cesado en sus funciones en los últimos dos (02) años (Declaración Jurada); i) No haber desempeñado en la entidad actividades de gestión en funciones ejecutivas o de asesoría en los últimos cuatro (04) años (Declaración Jurada); j) Capacitación acreditada por la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República u otras instituciones en temas vinculados con el control gubernamental o la administración pública, en los últimos dos (02) años; k) Otros que determine la Contraloría General, relacionados con la función que desarrolla la entidad. La Contraloría General podrá efectuar la verificación posterior de la información que se presente. Los Jefes de OCI designados por la Contraloría General, ejercerán sus funciones en las entidades por un período de tres (03) años. Excepcionalmente, y por razones debidamente fundamentadas, calificadas de conformidad con los procedimientos que se emitan al respecto, podrá permanecer por un

periodo menor a los tres (03) años o, de ser el caso, un tiempo mayor en la entidad, el cual no deberá exceder de cinco (05) años.

Aldave y Meniz (2008), para efectuar el traslado de los Jefes de OCI se considerará, fundamentalmente los siguientes criterios: a) Razones de índole familiar del Jefe del OCI y/o afectaciones en su salud, b) Información referida a evaluaciones u otros aspectos de los Jefes de OCI, c) Información referente al desempeño funcional del Jefe del OCI; d) Presupuesto asignado y otros aspectos de las Entidades a donde se trasladará al Jefe de OCI. Los traslados efectuados en aplicación de los criterios prescritos en los literales b) y c) se efectuarán sin perjuicio de las acciones complementarias que correspondan.

Según la Contraloría General de la República (2007), esta entidad a través de sus diferentes unidades orgánicas u órganos desconcentrados ejerce supervisión permanente sobre el funcionamiento del OCI, así como del cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas por el Reglamento y demás disposiciones sobre la materia. La Contraloría General evalúa a través de sus diferentes unidades orgánicas u órganos desconcentrados, los actos funcionales del OCI conforme lo señalado en el Reglamento y demás disposiciones sobre la materia, que para el efecto se emitan. La entidad no podrá evaluar los actos funcionales del OCI, por lo que, de considerar que se está ejerciendo la función de control de manera negligente y/o insuficiente, debe proceder a remitir la documentación pertinente a la Contraloría General para la correspondiente evaluación. Las formas de evaluación de la actuación funcional del OCI se efectuarán de acuerdo a las disposiciones que sobre el particular dicte la Contraloría General, las cuales son: a) Evaluación del desempeño: Se refiere a la verificación y evaluación objetiva y sistemática, de los actos, acciones y resultados producidos por el Jefe del Órgano de Control Institucional así como del personal técnico y especializado, en el ejercicio del control gubernamental, conforme a las normas, procedimientos y principios que regulan el ejercicio del control gubernamental; b) Verificación Sumaria: Se refiere a la verificación de una queja, hecho, o irregularidad de carácter significativo contra los intereses del Estado o aspecto específico referente a la actuación de un Jefe de Órgano de Control Institucional que signifique o implique una actuación negligente en el ejercicio de sus funciones; actividad que deberá efectuarse en un plazo sumario. Las formas de evaluación se desarrollarán en estricta observancia de los principios que rigen el control gubernamental consignados en la Ley del Sistema Nacional de Control, y en especial, de los de oportunidad, materialidad, legalidad, licitud, razonabilidad,

proporcionalidad, objetividad, veracidad, así como, del debido proceso. La Contraloría General podrá disponer, como una medida preventiva y temporal, la suspensión de la función de control del Jefe del OCI, al inicio o durante la ejecución de cualquiera de las formas de evaluación previstas en el Reglamento, cuando se aprecien indicios de una grave inconducta funcional que amerite tal suspensión. La suspensión de la función de control del Jefe del OCI, se efectúa mediante Resolución de Contraloría y se podrá mantener hasta la culminación de la evaluación en la que se encuentra incurso. Dicha medida es susceptible de ser impugnada vía recurso de reconsideración, dentro del quinto (05) día hábil de notificada. La evaluación del OCI se efectuará teniendo en cuenta los criterios siguientes: a) Cumplimiento del Plan Anual de Control y sus niveles de eficiencia, eficacia y economía; b) Calidad de los Informes resultantes de las labores de control; c) Calidad de las recomendaciones formuladas para mejorar o corregir las situaciones que impliquen deficiencias en la gestión de la entidad, así como, acciones realizadas por el Jefe del OCI a efectos de la verificación y seguimiento de la implementación de recomendaciones; d) Adecuada conducta funcional y capacitación del Jefe del OCI y su personal, en los términos establecidos por las normas de la materia que rigen su accionar, así como la capacidad gerencial en la conducción del OCI; e) Relación con el Ente Técnico Rector: actitud proactiva, óptimo nivel de coordinación con la Contraloría General, asistencia y nivel de compromiso con las actividades institucionales de la CGR, de corresponder.

Según la Contraloría General de la república (2008), a efectos de determinar la gravedad de las deficiencias funcionales detectadas, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: a) Naturaleza de la deficiencia: Implica determinar si la deficiencia detectada, resulta de un incumplimiento a un aspecto esencial al ejercicio de las funciones del Jefe de OCI; b) Intencionalidad: Identificar si la deficiencia detectada, por acción u omisión, es producto de una actuación dolosa; c) Daño o riesgo potencial: Implica advertir si la deficiencia detectada ha ocasionado algún perjuicio o riesgo potencial económico o administrativo a la entidad, generado como consecuencia directa de su acción u omisión; d) Reiterancia: Significa verificar las veces en que se ha incurrido en la deficiencia detectada; e) Reconocimiento del Jefe del OCI de la infracción cometida y actitud de enmienda antes que sea detectada. Si como resultado de la evaluación realizada, se determina que el Jefe del OCI ha desempeñado su función de control de manera deficiente, teniendo en cuenta los principios de razonabilidad y proporcionalidad, se recomendará la adopción de alguna de las siguientes medidas: a) La separación definitiva de la función de Jefe de OCI, la cual será aplicable cuando las

deficiencias detectadas revistan gravedad, de conformidad con lo previsto en el artículo 34° y los Principios estipulados en el artículo 31° del Reglamento; b) El inicio del procedimiento sancionador, si el Jefe de OCI tiene vínculo laboral con la entidad, conforme a la normativa aplicable; c) Amonestación verbal o escrita al Jefe de OCI, si este es personal de la Contraloría General. De adoptarse las acciones b) o c), éstas serán registradas en la Contraloría General. El resultado de la evaluación realizada al personal técnico y especializado del OCI, en el ejercicio del control gubernamental se hará de conocimiento del Titular de la entidad, quien adoptará las acciones que estimen pertinentes, de acuerdo a su competencia. Para dicha evaluación se tendrá en consideración los criterios señalados en los artículos 33° y 34° del Reglamento en lo que resulte aplicable. La separación definitiva de la función de Jefe del OCI se efectúa por la Contraloría General de manera exclusiva y excluyente, conforme al artículo 19° de la Ley del Sistema Nacional de Control. Dicha separación sólo podrá ser dispuesta por causal expresamente prevista en el Reglamento. Son causales para la separación definitiva del Jefe del OCI las siguientes: a) La determinación del desempeño deficiente en la ejecución de las labores de control, conforme el Informe de evaluación al desempeño funcional del Jefe del OCI y/o de verificación sumaria, b) Incurrir en forma sobreviniente en el incumplimiento de cualquiera de los requisitos establecidos en los literales a), d) y e) del artículo 25° del Reglamento. La calificación deficiente del desempeño funcional del Jefe del OCI conlleva a su separación definitiva de la función de control, estando referida esta medida exclusivamente a la separación del cargo. Los informes emitidos por la Contraloría General en los que se haya determinado la separación definitiva del jefe del OCI serán remitidos a los Titulares de las entidades de las que éstos dependen laboralmente, a efectos que adopten las acciones que estimen pertinentes, de acuerdo a sus competencias. La separación definitiva será dispuesta por Resolución de Contraloría, y deberá encontrarse debidamente motivada, de acuerdo a la normativa de la materia. La Resolución de separación será notificada personalmente al Jefe de OCI en el lugar que haya comunicado como domicilio, salvo que durante la evaluación hubiese señalado un domicilio distinto en el cual se le deberá efectuar la notificación correspondiente. En caso de existir negativa a recibir dicha notificación por parte del Jefe del OCI, se dejará constancia del hecho en Acta, teniéndose por bien notificado. En caso de no encontrar al Jefe del OCI, se procederá a dejar constancia de ello en Acta, y colocará un aviso en el domicilio, indicando la nueva fecha en que se hará efectiva la notificación. Si no se pudiera entregar directamente la notificación en la nueva fecha, se dejará debajo de la puerta un Acta conjuntamente con la notificación, con lo cual se agota el procedimiento. Contra la referida Resolución cabe recurso impugnativo

dentro del plazo de quince (15) días hábiles posteriores a su notificación. Con la Resolución que resuelve el recurso impugnativo queda agotada la vía administrativa, previa notificación de la Resolución mediante el procedimiento previsto. La Resolución que declara la separación definitiva por evaluación desfavorable podrá ser publicada en el Boletín de Normas Legales del Diario Oficial El Peruano una vez que quede firme o cause estado. En los casos de separación definitiva, de culminación del encargo o de suspensión de la función de control, el Jefe del OCI tiene la obligación de hacer entrega documentada del cargo al funcionario o servidor que determine la Contraloría General, dentro del plazo de diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de notificación del acto respectivo, salvo que por razones debidamente sustentadas se autorice una ampliación del plazo. La Contraloría General, en los casos que resulte necesario, podrá disponer que el Titular de la entidad designe al funcionario o servidor que reciba la entrega del cargo.

Según la Contraloría General de la república (2008), el **encargo de la Jefatura del OCI** procede en tanto no se efectúe la designación del Jefe del OCI por la Contraloría General, así como, en los casos previstos en el Reglamento. Procede efectuar el encargo de la Jefatura del OCI en los casos siguientes: a) Por razones de vacancia; b) En los casos de ausencia del Jefe del OCI por licencia, vacaciones, permisos u otros supuestos, cualesquiera fuera su naturaleza, otorgados conforme a Ley; c) Por otras razones que la Contraloría General considere justificadas. **El encargo se efectúa por cualquiera de las siguientes formas:** a) Por Resolución de Contraloría a un profesional con vínculo laboral con la Contraloría General y que reúna los requisitos establecidos en el artículo 25° del Reglamento; b) Por Resolución de Contraloría se podrá disponer la encargatura de las funciones de un OCI, a un Jefe de OCI que estuviere en el ejercicio del cargo en otra entidad bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control, c) Mediante disposición expresa del Titular de la entidad, se procederá a disponer la encargatura del OCI a un profesional, que reúna los requisitos establecidos en el artículo 25° del Reglamento, en los casos previstos en los literales a) y c) del artículo 47°; d) El Jefe del OCI en los casos previstos en el literal b) del artículo 47°, propondrá al Titular de la entidad a la persona que ejercerá temporalmente sus funciones, la cual debe reunir los requisitos establecidos en el artículo 25° del Reglamento, debiendo el Titular de la entidad, formalizar la propuesta. El Titular de la entidad, en los casos de los literales c) y d) deberá comunicar a la Contraloría General el encargo efectuado. Cada encargatura tendrá una duración no mayor de dos (02) años, según el régimen laboral aplicable. La encargatura del OCI concluye por la

ocurrencia de los siguientes hechos: 1. Designación del Jefe del OCI por la Contraloría General, 2. Cumplimiento del período previsto en el artículo precedente; 3. Resultado desfavorable de la evaluación efectuada al Jefe encargado del OCI realizado mediante una verificación sumaria. **Las entidades se sujetarán al cumplimiento de las siguientes disposiciones:** 1. Solamente se podrá efectuar la encargatura de la Jefatura del OCI a personal con relación laboral o contractual con la entidad. 2. El encargo de la Jefatura del OCI, opera a partir de la formalización de la encargatura por parte del Titular. La Contraloría General tiene la facultad de efectuar las verificaciones que considere pertinentes y de constatar que el encargo no fue llevado a cabo conforme al procedimiento antes indicado, o en el caso que se determinara alguna incompatibilidad sobreviniente de conformidad con lo establecido en el literal b) del artículo 38°, que impida que el encargado continúe en el ejercicio del cargo, se procederá a dejar sin efecto la encargatura y recomendará las acciones correctivas pertinentes. 3. Cualquier acción de personal que implique desplazamiento, variación o conclusión en la situación laboral o contractual del encargado de la Jefatura del OCI será comunicada previamente a la Contraloría General, para su evaluación y aprobación respectiva, en el caso que resulte procedente. El Titular se encuentra en la obligación de dar cumplimiento a esta disposición y de responder ante la Contraloría General por su inobservancia.

4.4.2. EFECTIVIDAD DEL INDEPA

En el contexto de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, fue creado el Instituto Nacional de Desarrollo de los Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano - INDEPA, a través de la Ley N ° 28495, como el organismo rector de las políticas nacionales encargado de proponer y supervisar el cumplimiento de las políticas nacionales, así como de coordinar con los Gobiernos Regionales la ejecución de los proyectos y programas dirigidos a la promoción, defensa, investigación y afirmación de los derechos y desarrollo con identidad de los Pueblos andinos , Amazónicos y Afroperuano, encontrándose entre sus funciones básicas, a través de sus órganos competentes, Formular y aprobar la política, programas y proyectos de alcance nacional para el desarrollo integral de los Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; Coordinar con los Gobiernos Regionales las acciones pertinentes para la protección de la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los Pueblos Indígenas; Estudiar los usos y costumbres de los

Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano como fuente de derecho buscando su reconocimiento formal. La visión del INDEPA es: "Promover el desarrollo humano e integración de los Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; proponiendo y supervisando el cumplimiento de las políticas nacionales, así como coordinar con los Gobiernos Regionales y Locales la ejecución de las mismas". La misión del INDEPA es: "Ser el Organismo Público especializado y reconocido como líder en la promoción, protección, defensa y articulación del desarrollo cultural, económico y social de los pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; afirmando su identidad Cultural".

Analizando a Stoner (2000), Steiner (1998), y Terry (1995), se concluye que cuando los responsables de la gestión del INDEPA se preocupan por actuar correctamente, se esta transitando por la eficiencia (utilización adecuada de los recursos públicos) y cuando utilizan instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar si las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia efectividad (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles) y cuando busca los menores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía. La eficiencia, economía y efectividad no van siempre de la mano, ya que una entidad puede ser eficiente en sus operaciones, pero no efectiva, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser efectiva, aunque seria mucho más ventajoso si la efectividad estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni efectiva, como ocurre en gran parte del sector público y privado de nuestro país.

Sáez y Gomez-Cambronero (2007), la eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. El INDEPA podrá garantizar la calidad del servicio que facilita si se esfuerza por llevar a cabo una gestión eficiente, orientada hacia los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano y con un nivel sostenido de calidad en los servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en

relación con el número de servicios prestados) para obtener el costo unitario de la entidad. Esta relación muestra el costo de cada servicio. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma prestar un servicio (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar como se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la entidad. Ello significa estudiar la entidad auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: a) Fueron realistas los estudios de factibilidad de los proyectos y formulados, de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; b) Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido mas bajas costos de producción?; c) Son los métodos de trabajo los más racionales?; d) Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; e) Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; f)

Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; g) Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?. 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 las entidades van a ser racionales si se escogen 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 efectividad, sino por los medios. La eficiencia, se puede medir

por la cantidad de recursos utilizados en la prestación del servicio. 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, o para cumplir un objetivo.

Analizando a Robbins (2000), la economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales el INDEPA adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados, costos de mantenimiento, etc. En general se pueden tratar asuntos como los siguientes: a) En que grado los recursos como los suministros diversos, equipo, etc.; son adquiridos al mejor precio y en que medida son los recursos adecuados?; b) Cómo se comparan los gastos presentes con el presupuesto?; c) En que medida son utilizados todos los recursos?; d) Se desocupan a menudo los empleados o están completamente utilizados?; e) Utiliza la entidad la combinación idónea de insumos/entradas (v.gr. debió haberse contratado menos funcionarios para, en su lugar, haber adquirido más equipos o suministros para la Dirección Regional de Educación)?. Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la entidad y la toma de decisiones respecto al servicio, costo, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para adquirir insumos, métodos de prestación de servicios, inversiones corrientes y de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la entidad. El tratamiento económico de las operaciones proporciona una guía útil para la planeación de beneficios, control de costos y toma de decisiones administrativas no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariables; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis

especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables.

Interpretando a Mantilla (2008), la efectividad, se refiere al grado en el cual el INDEPA logra sus metas, objetivos y misión u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por la Jefatura y/o exigidos por los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano. Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas y por operacionlizar las metas para medir la efectividad. También necesitará identificar el grupo meta (población objetivo) del programa y buscar respuestas a preguntas como: a) Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; b) Se definió correctamente el grupo meta?; c) Está la gente satisfecha con la ayuda y equipo suministrados?; d) En que medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; e) Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos?. Desde el punto de vista de la efectividad, el INDEPA, debe lograr promover el desarrollo humano e integración de los Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; proponiendo y supervisando el cumplimiento de las políticas nacionales, así como coordinar con los Gobiernos Regionales y Locales la ejecución de las mismas. Desde el punto de vista de la efectividad, el INDEPA, debe ser el Organismo Público especializado y reconocido como líder en la promoción, protección, defensa y articulación del desarrollo cultural, económico y social de los pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano; afirmando su identidad Cultural. En el mismo contexto, debe lograr todos los objetivos y metas que favorezcan a los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano.

Interpretando a Estupiñán (2009), la efectividad, no se logra fácilmente, producto del trabajo permanente y en buena cuenta aparece como consecuencia de la productividad institucional, que es la producción de bienes y servicios con los mejores estándares de eficiencia, economía y efectividad. El INDEPA, va a obtener mayor productividad cuando dispongan de una organización, administración y jefatura adecuadas; lo que permitirá prestar a la comunidad los servicios que por normas les ha impuesto el Estado y la Sociedad. La productividad, es la combinación de la efectividad y la eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos. El único camino para que el INDEPA pueda crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su productividad y el

instrumento fundamental que origina una mayor productividad es mediante la aplicación de un efectivo sistema de control interno en el marco del Sistema Nacional de Control. La gestión del INDEPA va a ser efectiva si está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. En este contexto no se permiten beneficios aislados, si no más bien trabajo en equipo, trabajo sinérgico, que sea incluyente y no excluyente. Adecuando los puntos de vista, se puede decir que el INDEPA debe entender a la gestión efectiva, como 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 sí sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que el INDEPA, bajo condiciones de competencia es capaz de prestar servicios que superen la prueba del entorno, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo los beneficios reales de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano.

Analizando a Bacón (2007) y Brink (2007) en el INDEPA deben entenderse que gestión efectiva, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad en beneficio del Estado y los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano. El INDEPA debe tener presente que gestión efectiva, es hacer que los miembros de la entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes del Estado, presenta un gran reto para los directivos del mismo y se concreta en el marco del control efectivo realizado por el Órgano de Control Institucional. Los directivos, funcionarios y trabajadores del INDEPA deben internalizar que recién cuando una gestión alcanza el estándar a continuación, puede considerarse efectiva. Por tanto deben establecerse los estándares de antemano, en relación con los servicios que se prestan y en relación con los recursos que utiliza. La gestión puede considerarse efectiva si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su efectividad es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la efectividad.

Analizando a Velasco (2005), la determinación de si una gestión es efectiva o no y su influencia en la efectividad, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes de Control Interno del Informe COSO: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El funcionamiento efectivo de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse. La eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual el INDEPA logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por los directivos o exigidos por los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano. La efectividad, es la virtud, fuerza y poder para gestionar, en nuestro caso, el INDEPA. La efectividad es el grado en el que se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un 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. Las entidades disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios. Para que el INDEPA alcance efectividad, debe cumplir estas tres condiciones básicas: i) Alcanzar los objetivos institucionales; ii) Mantener un buen sistema de control interno; y, iii) Adaptarse al ambiente externo. El alcance de la efectividad tropieza con la complejidad de exigencias de una entidad como sistema abierto. La efectividad y el éxito institucional constituyen un asunto muy complejo debido a las relaciones múltiples que se establecen con los elementos ligados a la entidad.

Según Koontz & O'Donnell (1990), los directivos de las instituciones tienen diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes. La base del gobierno y control de las instituciones radica en que el resultado depende de las personas. Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la efectividad de los directivos y administradores tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc. Los resultados obtenidos por el gobierno de las entidades, no sólo debe darse para la propia entidad, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión. El proceso de

transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país, entrar a evaluar la efectividad de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de manera exhaustiva el contexto socio económico en el cual emergen, de igual forma analizar las problemáticas que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser.

4.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

4.5.1. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

En este trabajo en primer lugar se ha identificado la problemática existente en el INDEPA, sobre dicha problemática se han formulado las posibles soluciones a través de las hipótesis; luego se ha establecido los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos. Todos estos elementos se han formado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

4.5.2. JUSTIFICACION TEORICA

El OCI constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control. Las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control deben contar con un OCI,

cuya responsabilidad de implantación e implementación recae en el Titular de la entidad. El OCI deberá tener una capacidad operativa que le permita dar cumplimiento a las funciones establecidas. El OCI, ejerce el control interno posterior a los actos y operaciones de la entidad sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control. El OCI, efectúa auditorías a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, así como a la gestión de la misma, de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General. Ejecuta las labores de control a los actos y operaciones de la entidad que disponga la Contraloría General. Cuando estas labores de control sean requeridas por el Titular de la entidad y tengan el carácter de no programadas, su ejecución se efectuará de conformidad con los lineamientos que emita la Contraloría General. El OCI, ejerce el control preventivo en la entidad dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General, con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión, sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior. El OCI, Remite los Informes resultantes de sus labores de control tanto a la Contraloría General como al Titular de la entidad y del sector, cuando corresponda, conforme a las disposiciones sobre la materia. Actúa de oficio cuando en los actos y operaciones de la entidad se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Titular de la entidad para que se adopten las medidas correctivas pertinentes. Recibe y atiende las denuncias que formulen los servidores, funcionarios públicos y ciudadanía en general, sobre actos y operaciones de la entidad, otorgándole el trámite que corresponda a su mérito, conforme a las disposiciones emitidas sobre la materia. El OCI, efectúa el seguimiento de las medidas correctivas que implemente la entidad como resultado de las labores de control, comprobando y calificando su materialización efectiva, conforme a las disposiciones de la materia.

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. Stephen Covey define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. La efectividad se refiere al grado en el cual el INDEPA logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra entidad. El control gubernamental consiste en la verificación periódica del resultado de la gestión pública, a la luz del grado de eficiencia, efectividad, transparencia y economía que hayan exhibido en el uso de los recursos públicos, así como del cumplimiento por las entidades de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción. La evaluación de la efectividad de programas es realizada por el auditor gubernamental, con la finalidad de informar a los organismo

conformantes de los Poderes del Estado y a las autoridades de la administración pública responsables de la conducción, autorización, financiamiento y ejecución de los programas o actividades, en torno a su desempeño (rendimiento) obtenido por los programas en comparación con lo planeado. Este enfoque evalúa los resultados o beneficios logrados y determina si el programa viene logrando las metas previstas, así como identifica los problemas que requieren corregirse para mejorar su efectividad. Algunos de los aspectos a considerar en una auditoria con enfoque de efectividad son los siguientes: establecimiento de objetivos del programa en forma clara y precisa; identificación de todos los objetivos del programa que sean materia de evaluación; razonabilidad de los procedimientos para la evaluación de la efectividad del programa en cuanto su realización y costo; retroalimentación de la efectividad del programa. La evaluación de la efectividad de los programas o actividades, tiene relación directa con la evaluación de la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo.

4.5.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA

Este trabajo podrá ser aplicado en el INDEPA, toda vez que lo que se busca es utilizar convenientemente las acciones y recomendaciones del Organismo de Control Institucional en la efectividad de las metas, programas y misión a favor de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano.

4.5.4. IMPORTANCIA

La importancia está dada por el hecho de sacarle provecho a los elementos que disponen las entidades sin mayores costos. Asimismo, porque permite plasmar el proceso de investigación científica y desde luego los conocimientos y experiencia profesional.

V. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Determinar la forma en que el Organo de Control Institucional facilita la efectividad del INDEPA.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la manera en que las acciones de control llevadas a cabo por el Organo de Control Institucional, facilitan la eficiencia del INDEPA.
2. Fijar la forma en que las recomendaciones del Organo de Control Institucional, pueden facilitar la productividad del INDEPA.

V. HIPÓTESIS

5.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

Si el Organo de Control Institucional mediante acciones de control, promueve la correcta y transparente gestión de los recursos, cautela la legalidad y eficiencia de las operaciones; entonces, facilitará la efectividad del INDEPA

5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

1. Si las acciones de control evalúan los resultados obtenidos y los recursos utilizados; entonces, facilitarán la eficiencia del INDEPA.
2. Si las recomendaciones del Organo de Control Institucional se enfocan en el beneficio que deben aportar los recursos; entonces, facilitarán la productividad del INDEPA.

VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION:

VARIABLE INDEPENDIENTE:

X. ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

INDICADORES:

- X.1. Acciones de control
- X.2. Recomendaciones

VARIABLE DEPENDIENTE:

Y. EFECTIVIDAD DEL INDEPA

INDICADORES:

- Y.1. Eficiencia
- Y.2. Productividad

VI. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACION

Esta investigación es el tipo aplicada. Aunque todos los aspectos son teorizados, sin embargo pueden ser aplicados para lograr la efectividad del INDEPA, a través del logro de las metas, objetivos y misión a favor de los pueblos andinos, amazónicos y afroperuano.

6.2. NIVEL DE INVESTIGACION

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirá el proceso, procedimientos, criterios y políticas de la Auditoría Integral y explicará la forma como se convierte en la herramienta efectiva de lucha contra el fraude y la corrupción

6.3.1. METODOS DE LA INVESTIGACION

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

Descriptivo.- Para describir todos los aspectos relacionados con el Organo de Control Institucional y la efectividad en el INDEPA.

Inductivo.- Para inferir la información del Organo de Control Institucional en la efectividad del INDEPA. También para inferir la información obtenida de la muestra en la población.

Deductivo. – Para sacar las conclusiones del trabajo realizado.

6.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

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 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 transaccional 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.

6.5 POBLACION DE LA INVESTIGACION

La población de la investigación está conformado por personal del INDEPA, Contraloría General de la República y Sociedades de Auditoría.

6.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACION

La muestra estará compuesta por 100 personas entre el personal del INDEPA, Contraloría General de la República y Sociedades de Auditoría. Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

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

Donde:

| | |
|--------------|---|
| n | 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. |
| P y q | 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. |
| Z | 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 $Z = 1.96$ |
| N | El total de la población. Este caso 135 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación. |
| EE | Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 (9.00) o menos. En este caso se ha tomado 0.05 (5.00%) |

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 135) / (((0.09)^2 \times 134) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

6.7. TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

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

- 1) **Encuestas.-** Se aplicará al personal de la muestra para obtener sus respuestas en relación con el Organismo de Control Institucional y la efectividad del INDEPA.
- 2) **Toma de información.-** Se aplicará para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información.

- 3) **Análisis documental.-** Se utilizará para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación.

6.7. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios.-** Contienen las preguntas de carácter cerrado por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.
- 2) **Fichas bibliográficas.-** Se utilizan para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes.
- 3) **Guías de análisis documental.-** Se utiliza como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación.

6.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos

6.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con SPSS

VII. CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES | JUN | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| PLAN DE TESIS: | | | | | | | |
| Recolección de datos | X | | | | | | |
| Formulación | X | | | | | | |
| Presentación | X | | | | | | |
| Aprobación | | X | | | | | |
| TESIS: | | | | | | | |
| Recopilación de datos | X | X | X | X | | | |
| Organización de información | | X | X | X | | | |
| Proceso de la información | | | | X | X | | |
| Redacción de la Tesis | | | | | X | | |
| Presentación | | | | | | X | |
| Sustentación | | | | | | | X |
| Aprobación | | | | | | | X |

VIII. PRESUPUESTO

| RUBROS | CANTIDAD | UNIDAD | PRECIO UNITARIO | SUB TOTAL | TOTAL RUBRO |
|-------------------------|-----------------|---------------|----------------------------|----------------------|------------------------|
| I. BIENES: | | | | | 770.00 |
| BIENES | 4 | MILLAR | 25 | 100.00 | |
| 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 | | | | 200.00 | |
| | | | | | |
| II. SERVICIOS | | | | | 2,480.00 |
| APOYO LABOR ESTADÍSTICA | | | | 500.00 | |
| APOYO SECRETARIAL | | | | 500.00 | |
| MOVILIDAD | | | | 300.00 | |
| VIÁTICOS | | | | 500.00 | |
| TELÉFONO | | | | 200.00 | |
| IMPRESIONES | | | | 180.00 | |
| FOTOCOPIAS | | | | 100.00 | |
| VARIOS | | | | 200.00 | |
| | | | | | |
| TOTAL | | | | | 3,250.00 |

IX. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aldave Uriarte, Juan y Meniz Roque, Julio (2008) Casuística de Auditoria y control gubernamental. Lima. EDIGRABER.
- 2) Argandoña Dueñas, Marco Antonio (2008) Nuevo enfoque de la auditoria Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental. Lima. Marketing Consultores S.A. Volumen I y II.
- 3) Arens, Alvin A. & Loebbecke, James K. (2005) Auditoria-Un Enfoque Integral. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- 4) Bacón; J. (2007) Manual de Auditoria Interna. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 5) Brink, M. (2007) Auditoria Interna Moderna. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 6) Cashin, J. A., Neuwirth P.D. y Levy J.F. (1998) Manual de Auditoria. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc
- 7) Contraloría General de la República. (1998) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.
- 8) Contraloría General de la República. (1998) Normas de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.
- 9) Contraloría General de la República (2007). Ley de Control de las Entidades Públicas. Lima. Editora Perú.
- 10) Contraloría General de la República (2008) Reglamento de los Órganos de Control Institucional. Lima. Editora Perú.
- 11) Editorial Océano (2005) Enciclopedia de la Auditoria. Madrid. Editorial Océano.
- 12) Elorreaga Montenegro, Gorostiaga. (2007). Auditoria Interna. Chiclayo- Perú. Edición actualizada a cargo del autor.
- 13) Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2009) Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna. Bogotá. ECOE ediciones.

- 14) Federación Internacional de Contadores (2004) Manual Internacional de Pronunciamiento de Auditoria y aseguramiento. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.
- 15) Gómez López, Roberto (2008) Generalidades en la auditoria. Caracas. Edición a cargo del autor.
- 16) Hernández, Fernando (1998) La auditoria operativa. Lima: Editorial San Marcos SA.
- 17) Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y, Baptista Lucio, Pilar (2003) Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- 18) Herrador Alcaide Teresa Carmen (2005) Introducción a la Auditoría Interna. Madrid. Augusto San Segundo Ontín (Editorial Tirant Lo Blanch)
- 19) Hevia Vásquez, Eduardo (2008) Fundamentos de Auditoria Interna. Madrid. <http://www.iai.es/PuLisPub.asp>
- 20) Hierro Cuenca, Alfredo (2008) La Auditoría Interna y las ISO 9000. Madrid. <http://www.iai.es/PuLisPub.asp>
- 21) Holmes, Arthur. W. (1999) Auditoria. México: Unión Tipográfica Hispanoamericana.
- 22) Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (1997). Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- 23) Instituto Auditores Internos de España (2006) Marco para la práctica profesional de la Auditoría Interna. Editado por: Instituto de Auditores Internos. Patrocinado por: Iberdrola
- 24) Instituto de Auditores Internos del Perú. (2001). El nuevo marco para la práctica profesional de la auditoria interna y código de ética. Lima. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.
- 25) Johnson Gerry & Scholes, Kevan. (1999) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- 26) Kell, Walter G. & Boynton William c. (2005) Auditoria Moderna. México. CEC-SA DE CV.
- 27) Koontz / O'Donnell (1990) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

- 28) MANTILLA b., Samuel Alberto (2008) Control Interno- Estructura conceptual integrada. Bogotá. ECOE Ediciones.
- 29) Mantilla B., Samuel Alberto (2008) Control Interno de los nuevos instrumentos financieros (Una herramienta de información para considerar el COSO en aplicaciones de derivados). Bogotá. ECOE Ediciones
- 30) Lefcovich Mauricio (2007) Kaizen – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos. Madrid. Ediciones Pirámide.
- 31) Panéz, J. (1986) Auditoria Contemporánea. Lima: Iberoamericana de Editores SA.
- 32) Porter; Michael E. (1996) Ventaja competitiva. México. CEC SA de CV.
- 33) Richard Chang (2007) Herramientas para mejora Continua de Calidad. Madrid. Ediciones Pirámide.
- 34) Robbins Stephen (2000) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- 35) Sáez Ramírez, Silvia y Gomez-Cambronero, Luis (2007) Sistema de mejora continua de la calidad. Madrid. Editado por la Universitat de valencia
- 36) Santillana Gonzales, Juan Ramón (2007) Auditoría Interna Integral. Buenos Aires. Editorial Megabyte
- 37) Sergio A. Berumen (2006) Competitividad Y Desarrollo Local. Madrid. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- 38) Steiner George (1998) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 39) Stoner, Freeman Gilbert (2000) Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 40) Terry, G.R. (1995) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA.
- 41) Tuesta Riquelme, Yolanda. (2000). El ABC de la Auditoria Gubernamental. Tomo I. Lima. Iberoamericana de Editores SA.
- 42) Velasco Sánchez, Juan (2005) Gestión de la Calidad. Mejora Continua y Sistemas de Gestión. Teoría y Práctica. Madrid. Ediciones Pirámide.

ANEXO No. 1:

ESQUEMA TENTATIVO DE LA TESIS

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Introducción

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

Delimitación de la investigación

Planteamiento del problema

Justificación e Importancia

Objetivos

Hipótesis

Metodología

CAPITULO II:

PLANTEAMIENTO TEORICO Y CONCEPTUAL

Antecedentes de la investigación

Órgano de control interno

Efectividad del INDEPA

CAPITULO III:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Presentación y análisis de la encuesta

Contrastación de la hipótesis

Discusión de resultados

Conclusiones

Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO No. 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA
EL ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL COMO ENTE FACILITADOR DE LA EFECTIVIDAD DEL INDEPA

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES E INDICADORES |
|--|--|--|--|
| <p>PROBLEMA PRINCIPAL:</p> <p>¿De qué forma el Organo de Control Institucional puede facilitar la efectividad del INDEPA?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS:</p> <p>1. De que manera las acciones de control llevadas a cabo por el Organo de Control Institucional, facilitan la eficiencia del INDEPA?</p> <p>2. De que forma las recomendaciones del Organo de Control Institucional, facilitarán la productividad del INDEPA?</p> | <p>OBJETIVO PRINCIPAL:</p> <p>Determinar la forma en que el Organo de Control Institucional facilita la efectividad del INDEPA.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>1. Determinar la manera en que las acciones de control llevadas a cabo por el Organo de Control Institucional, facilitan la eficiencia del INDEPA.</p> <p>2. Fijar la forma en que las recomendaciones del Organo de Control Institucional, pueden facilitar la productividad del INDEPA.</p> | <p>HIPOTESIS PRINCIPAL:</p> <p>Si el Organo de Control Institucional mediante acciones de control, promueve la correcta y transparente gestión de los recursos, cautela la legalidad y eficiencia de las operaciones; entonces, facilitará la efectividad del INDEPA</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS:</p> <p>1. Si las acciones de control evalúan los resultados obtenidos y los recursos utilizados; entonces, facilitarán la eficiencia del INDEPA.</p> <p>2. Si las recomendaciones del Organo de Control Institucional se enfocan en el beneficio que deben aportar los recursos; entonces, facilitarán la productividad del INDEPA.</p> | <p align="center"><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></p> <p align="center">X. ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL</p> <p align="center">INDICADORES:</p> <p>X.1. Acciones de control</p> <p>X.2. Recomendaciones</p> <p align="center"><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></p> <p align="center">Y. EFECTIVIDAD DEL INDEPA</p> <p align="center"><u>INDICADORES:</u></p> <p>Y.1. Eficiencia</p> <p>Y.2. Productividad</p> |

