

# **PLAN DE TESIS:**

**“ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA OPERATIVIDAD DEL  
SISTEMA DE CONTROL DE UNA ENTIDAD POLICIAL. PERIODO  
DECENIO 2010-2020”**

**AUTOR:**

**DR. CPCC. DOMINGO HERNANDEZ CELIS**

**EQUIPO INVESTIGADOR:**

**ANA APLONIA VALLEJOS SOTO**

**JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS**

**LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS**

**ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS**

## **I. TITULO DEL PROYECTO**

“Estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control de una entidad policial. Periodo decenio 2010-2020”

## **II. NOMBRE DEL GRUANDO**

XXX

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

Lima - Perú

## **IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **4.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Se ha determinado los siguientes antecedentes bibliográficos en diferentes entidades nacionales e internacionales:

- 1) Tesis: **“Sistema de control del Servicio de Intendencia de las Fuerzas Armadas”**; presentada por Martín Gamarra Cienfuegos para optar en título de Contador Público en la Universidad de Lima. En este documento el autor reporta la forma como esta organizado, como funciona y que resultados se obtiene del sistema de control en este tipo peculiar de entidades de estado encargada de la logística institucional, resultará de utilidad esta experiencia profesional;

- 2) Tesis: “**Sistema de control interno para optimizar la gestión gubernamental**”; presentada por Eric Escudero Candioti para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Coincidimos con la opinión del autor cuando hace énfasis en el cumplimiento de las Normas de Control para el Sector Público, como forma de facilitar la optimización de la gestión gubernamental.
  
- 3) Tesis: “**Implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental: Caso Universidades Nacionales**”; presentada por Ana Valladolid Soto para optar el título de Contador Público en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque. En este documento se establece la responsabilidad de la implantación del control, las fases de la implementación, los procedimientos de trabajo del órgano de control, los resultados de la puesta en marcha; así como de la incidencia del control en el manejo estratégico de una entidad gubernamental. Para efectos de nuestro trabajo será de bastante utilidad este documento;
  
- 4) Tesis: “**Las Normas de Auditoría Gubernamental y su contribución al control y el buen gobierno de las Universidades Públicas**”, presentada por Jaime Ramón Hernández Márquez en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera. En este trabajo el autor indica que las Normas de Auditoría Gubernamental contribuyen al control efectivo y buen gobierno de las universidades públicas, mediante la aplicación de estándares para ponderar la eficiencia y efectividad; así como indicadores de impacto, resultado y producto aplicados a la cadena estratégica de estas instituciones.
  
- 5) Trabajo de Experiencia Profesional: “**Control Interno en el nuevo marco de la doctrina internacional para facilitar la eficiencia de las entidades públicas**”; presentada por Angélica Peves Ramirez para optar el título de Contador Público en la Universidad Católica. La autora realiza un diagnóstico al sistema de control interno y luego propone la aplicación de estrategias de informes internacionales sobre control interno. Será de utilidad para nuestro trabajo por las experiencias y perspectivas que formula;
  
- 6) Trabajo de Experiencia Profesional: “**El nuevo enfoque del sistema de control interno empresarial**”; presentado por Carlos García Pavón para optar el Grado de

MBA en la universidad de la Plata-Argentina. En este trabajo, ubicado en Internet, el autor formula la propuesta de implantación del sistema de control interno en las empresas industriales de Buenos Aires, en el marco de los nuevos enfoques internacionales como el Informe americano, Modelo canadiense, modelo europeo y otros.

#### **4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Policía Nacional del Perú, es una institución única, disciplinada, dependiente del Poder Ejecutivo que tiene por misión garantizar la seguridad y tranquilidad pública en todo el territorio peruano permitiendo a las personas alcanzar su pleno desarrollo. Sin duda que pese a los esfuerzos desarrollados la institución no puede garantizar la seguridad y tranquilidad públicas, si no todo lo contrario, la ciudadanía percibe una inseguridad general y por tanto la falta de tranquilidad, todo lo cual se debe a muchos factores, entre los cuales se destaca la falta de operatividad del sistema de control institucional que permita identificar los problemas del entorno e interno de la entidad.

Constituyen funciones básicas de una entidad policial, la función preventiva, investigativa, protectora, de auxilio y conciliadora; las mismas que no pueden concretarse en toda su dimensión por la problemática institucional y también por la falta de confianza de la población que no apoya la concreción de estas funciones. En todo esto está de por medio el control de los recursos humanos, materiales y financieros que no son orientados en forma eficiente y efectiva.

Por otro lado la administración financiera de una entidad policial, es un problema, porque según Jacobi (2003), los ingresos ordinarios que percibe para cumplir sus metas, objetivos y misión institucional son insuficientes. Estos recursos ocupan un 95% de los ingresos institucionales. Los recursos ordinarios, pese a las dificultades y formalidades que exigen, de una u otra forma llegan a la institución; pero en cambio los recursos directamente recaudados, la cooperación internacional y las donaciones de entidades privadas nacionales, no disponen de la infraestructura ni la voluntad institucional para obtenerlos en la cantidad y oportunidad que permita a la administración financiera policial cumplir su cometido. Por otro lado, se ha determinado que los escasos recibidos, no están

adecuadamente racionalizados, y además no son planeados, organizados, dirigidos, coordinados y controlados con eficiencia, eficacia y economía; lo que repercute en la falta de cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

En este contexto, los recursos asignados por el Estado no cubren las necesidades que afronta la institución policial, lo que se traduce en la falta de cantidad y calidad de servicios a favor de la ciudadanía.

Por otro lado la ciudadanía percibe la falta de moral y ética profesional en el ejercicio de la profesión policial, debido a cobros indebidos, invención de infracciones de tránsito y otras faltas que lindan con el delito.

También la problemática de la administración financiera reside en la falta de racionalización y prudencia para realizar las compras institucionales, lo que origina sobrecostos que afectan a la entidad policial. En este mismo contexto encontramos la falta de transparencia en el uso de los recursos. No existe información sobre la administración financiera policial, lo que se traduce en desconfianza del personal policial y especialmente de la ciudadanía.

En la Policía Nacional del Perú el sistema de control no es aquel proceso que debe ser efectuado por las direcciones territoriales y el resto del personal de la entidad y además el mismo no está diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos institucionales.

Se ha determinado que no existe un entorno de control favorable por tanto no aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen sus responsabilidades de control; por tanto, dicho entorno no facilita la organización de los otros componentes del sistema. Dentro de este entorno deficiente, los directivos no pueden evaluar los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control establecidas no han sido establecidas para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a los riesgos. Por otro lado, la información se capta, pero no se comunica por toda la organización. Además todo el sistema de control carece de supervisión adecuada y no es modificado según las circunstancias, lo que no permite alcanzar las metas, objetivos y misión de la institución.

Es evidente que hacen falta estrategias que faciliten la potenciación del sistema de control de una entidad policial, como forma de solucionar toda esta problemática.

## **PROBLEMA PRINCIPAL:**

**¿Qué estrategias deben considerarse para potenciar la operatividad del sistema de control de una entidad policial, de tal modo que facilite la mejora continua de la institución?**

## **PROBLEMAS SECUNDARIOS:**

- 1) ¿De qué manera las normas y políticas institucionales pueden contribuir con la potenciación de la operatividad del sistema de control de una entidad policial?
  
- 2) ¿Qué procedimientos debe desarrollar el sistema de control de una entidad POLICIAL para evaluar la gestión institucional?

## **4.3. MARCO TEÓRICO**

### **4.3.1. ENTIDAD POLICIAL**

Interpretando a Johnson y Scholes (2004)<sup>1</sup>, el Estado es la organización fundamental para la vida social estructurada, que materializa en lo cotidiano tanto al orden como a la justicia, a través de un marco legal por el que se regula la convivencia entre los miembros de una sociedad.

En ese contexto, el Estado crea a la Policía como Institución ejecutora de la facultad de coerción estatal, de acuerdo a las leyes dictadas en función del interés social; por lo que su actividad, función y finalidad deben ejecutarse dentro del marco de la ley, la doctrina y los principios generales del Derecho y de la Constitución, la cual se orienta hacia la persona humana como fin supremo del Estado.

## **FUNDAMENTOS:**

---

<sup>1</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2004) Dirección Estratégica. Madrid. Prentice May International Ltd.

Según el Artículo 166° de la Constitución Política del Perú<sup>2</sup>, la Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Presta protección y ayuda a las personas y a la Sociedad. Garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad de los patrimonios públicos y privados. Previene, investiga y combate la delincuencia. Vigila y controla las fronteras nacionales.

Cuando se indica "Finalidad Fundamental", se está determinando que es el móvil, el motivo y el propósito de un fin; que es fundamental, elemental, esencial, principal y vital de la Policía Nacional para garantizar, mantener y restablecer el orden interno. La finalidad es la previsión a futuro (teleológica) de un propósito ideal que se aspira alcanzar, la que por su gradualidad establece una definición entre finalidad, fines, metas y objetivos.

Garantizar el conjunto de posiciones y disposiciones legales jurídicas, jurisdiccionales y administrativas que dicta y adopta el Estado a través de sus Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo para proteger, defender y hacer que se cumpla el conjunto de disposiciones legales, jurisdiccionales y administrativas dictadas por el Estado para impedir que el orden interno sea resquebrajado. Mantener Conjunto permanente de previsiones y medidas que establece y ejecuta la administración de un gobierno para afirmar, proteger, defender y hacer que se cumpla el conjunto de disposiciones legales, jurisdiccionales y administrativas dictadas y adoptadas por el Estado. Restablecer Conjunto de decisiones y acciones de carácter coactivo y coercitivo que adopta y emplea el Estado a través de la Policía Nacional y/o las Fuerzas Armadas para neutralizar, replicar, combatir y erradicar las acciones delictivas y/o subversivas que están resquebrajando el orden interno.

Orden Interno, es la posición y disposición de calma, sosiego y paz en el territorio nacional, y es el conjunto de organizaciones y estructuras del Estado, regulado por el Derecho Público y en ciertas circunstancias por el Poder Político, orientado a la coexistencia pacífica en general, con el fin de mantener incólume la estructura del Estado, la división de Poderes y el Estado de Derecho.

Orden Público, es una situación de equilibrio social, condicionada por el respeto al orden jurídico y acompañado de una voluntad formal, en función a las costumbres, convicciones, tradiciones y sentimientos de una comunidad.

---

<sup>2</sup> La Constitución es la Ley de Leyes. La constitución Política vigente data del año 1993.

### **MISIÓN INSTITUCIONAL:**

La entidad policial es una institución única, disciplinada, dependiente del Poder Ejecutivo que tiene por misión garantizar la seguridad y tranquilidad pública en todo el territorio peruano permitiendo a las personas alcanzar su pleno desarrollo

### **VISIÓN INSTITUCIONAL:**

La PNP tiene como visión ser reconocida como una institución moderna, disciplinada y eficiente al servicio de la sociedad, con prestigio nacional e institucional:

- Por su respeto y defensa a los derechos humanos, la Constitución y las leyes, vocación democrática y compromiso por fomentar una cultura de paz.
- Por la vocación de servicio, honestidad, capacidad, profesionalismo y liderazgo de sus integrantes.
- Por su acercamiento e integración con la comunidad a la que sirve y su relación y colaboración con otras instituciones del Perú y el mundo.
- Por su estructura flexible y versátil, así como la incorporación y aplicación de tecnología de punta en su accionar.

### **FUNCIONES BÁSICAS:**

- Función **PREVENTIVA** para garantizar la seguridad y tranquilidad pública.
- Función **INVESTIGATIVA** frente a la conexión de delitos y faltas.
- Función **PROTECTORA** de los derechos y patrimonios públicos y privados.
- Función de **AUXILIO** frente a pedidos de las actividades.
- Función **CONCILIADORA** frente a conflictos menores que se constituyen infracciones legales.
- Otra que la Constitución y las leyes le asignen.



## **GESTIÓN INSTITUCIONAL:**

Una entidad policial, debe planear adecuadamente sus actividades, organizar los recursos disponibles, dirigir técnicamente la operatividad de la entidad, coordinar y controlar las funciones y actividades; por tanto es necesario tomar en cuenta los distintos aspectos doctrinarios respecto a este importante aspecto institucional.

Dice Terry (2004)<sup>3</sup>, el gerenciamiento moderno está siendo desafiado por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes.

Continúa Terry, diciendo que las etapas de la gestión empresarial son: planeación, organización, ejecución y control; las mismas que son los medios por las cuales administra un gerente.

La **planeación**, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control

La **organización**, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control

---

<sup>3</sup> Terry, George (2004) Principios de Administración. México. Cia. Editorial Continental SA.

La **ejecución**, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control.

El **control** de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

#### **4.3.2. ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LAS ACTIVIDADES**

Analizando a Johnson y Scholes (2004)<sup>4</sup>, la estrategia no es de ahora, es de siempre. Así es como encontramos a la estrategia militar y también la diplomática que coexisten desde los inicios de la historia. Luego con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales, los hombres de estado y los militares estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios. La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Lenin, Hart, Montgomery, Mao Tse Tung, etc. Los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados muchos antes del inicio de la era cristiana. Así es como en tiempos de la antigua Grecia, con Filipo y Alejandro Magno (reyes macedonios), el

concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntas.

Interpretando a Mintzberg, Brian y Boyer (1997)<sup>5</sup>, una estrategia es el conjunto de políticas, procesos y procedimientos para hacer que el sistema de control interno se potencie y opere con eficiencia y eficacia. Las estrategias también son planes para el futuro. Gestionar una estrategia es conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

Analizando a Mintzberg, reconoce que hay variadas definiciones de estrategia y presenta cinco de ellas: plan, pauta de acción, patrón (o modelo), posición y perspectiva; aunque el autor se orienta por la definición de la estrategia como un modelo, específicamente un patrón de flujo de acciones orientadas a elevar, superar y potenciar, en este caso la operatividad del sistema de control de una entidad. A continuación sostiene que la estrategia es “consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como sino lo es”.

Analizando a Koontz (1999)<sup>6</sup>, las estrategias para potenciar las actividades del sistema de control, consisten en la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos de mediano y largo plazo de una entidad policial; y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. En consecuencia, la estrategia para potenciar la operatividad del sistema de control implica el compromiso de todos los recursos de la entidad policial para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno de mejora continua y competitividad.

Correlacionando lo indicado por Cornelis (2001)<sup>7</sup>, la estrategia tiene que ver con posicionar al sistema de control para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Su meta fundamental es crear valor para la entidad. Las estrategias sólidas están arraigadas en la comprensión profunda de que es lo que valoran los ciudadanos actuales y potenciales, como desarrollan sus actividades de control, como opera los sistemas de

---

<sup>4</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2004) Dirección estratégica. Madrid. Prentice May International Ltd.

<sup>5</sup> Mintzber Henry, Brian James y Boyer John (1997) el proceso estratégico. Bogotá. Editorial Norma.

<sup>6</sup> Koontz / O'Donnell (2004) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

<sup>7</sup> Cornelis de Kluyber (2001) Estrategias empresariales. Bogotá. Editorial Norma.

control de otras instituciones y como habrán de cambiar esos elementos. También deberán reflejar un claro propósito (intención) estratégico, la mejora continua y la innovación competitiva.

Interpretando a Stoner (2000)<sup>8</sup>, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas, objetivos, políticas del sistema de control de una entidad, y a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Otra forma de concebir la estrategia, es la forma de cómo hacer las cosas para obtener una mejora continua que se traduzca en la potenciación de la operatividad del sistema de control, como forma de asegurar la misión institucional.

Según Mintzberg (1997)<sup>9</sup>, se pueden precisar la existencia de estrategias deliberadas y estrategias emergentes como punto límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan en el mundo real. Para que una estrategia sea deliberada, tenemos que tener en cuenta un patrón en el cual se planteó en forma consciente la forma como queremos que se potencie la operatividad del sistema de control.

Analizando a Porter (2004)<sup>10</sup>, la competencia determina el éxito o fracaso de un sistema de control interno. Debiéndose deducir que para llegar a ser competente se tienen que aplicar una serie de estrategias. Un sistema de control debe establecer la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño, como innovaciones de políticas, procesos y procedimientos. Luego agrega, que la ventaja competitiva se puede poseer gracias a muchos factores, entre ellos los recursos humanos, la posición institucional, la ejecución de actividades y la permanente innovación de las políticas, estrategias, tácticas, procesos y procedimientos operacionales.

---

<sup>8</sup> Stoner Freeman, Gilbert (2000) Administración. México. Prentice Hall.

<sup>9</sup> Mintzber Henry, Brian James y Boyer John (1997) el proceso estratégico. Bogotá. Editorial Norma.

<sup>10</sup> Porter, M. (2004) Estrategia competitiva. Creación y sostenimiento de un valor superior. México. CECSA.

### **4.3.3. OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL**

Analizando a Tuesta (2004)<sup>11</sup>, la Inspectoría es el órgano encargado de programar, conducir, ejecutar y evaluar las actividades de control operativo en el ámbito de una entidad policial, por tanto es necesario que este órgano disponga de políticas, estrategias, procesos y procedimientos específicos para llevar a cabo sus actividades.

Según Aldave y Meniz (2005)<sup>12</sup>, la Oficina de Control Previo, es la encargada de ejecutar el control previo y concurrente de las operaciones administrativas – financieras de la Oficina General de Administración, proponiendo la política de control previo referente a los sistemas administrativos. Son funciones de la Oficina de Control Previo:

- a) Fiscalizar las rendiciones de cuentas, en aplicación de la normatividad vigente como sustento de gasto;
- b) Revisar la documentación sustentatoria de los procesos de adquisiciones de bienes y contratación de servicios, así como los montos de los comprobantes de pago y valorados respectivos
- c) Revisar la documentación que sustente los gastos y conciliaciones que emitan las unidades orgánicas utilizando fondos del Estado;
- d) Remitir informes u hojas de observaciones de las presuntas irregularidades detectadas en el ejercicio de sus funciones;
- e) Participar en la formulación de procedimientos referidos al ámbito de su competencia; y,
- f) Las demás funciones que le asigne el Director General.

### **CONTROL GUBERNAMENTAL:**

---

<sup>11</sup> Tuesta Riquelme, Yolanda (2004) el ABC de la auditoría Gubernamental. Tomo I. Lima. Iberoamericana de Editores SA.

<sup>12</sup> Aldave U., Juan & Meniz Roque, Julio (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

Según el MAGU<sup>13</sup>, el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al **grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía** en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, **evaluando los sistemas de administración, gerencia y control**, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente

#### **CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL:**

Interpretando al MAGU<sup>14</sup>, El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

#### **CONTROL EXTERNO GUBERNAMENTAL:**

Analizando al MAGU<sup>15</sup>, se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema Nacional de Control 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

---

<sup>13</sup> Contraloría General de la República (2006) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima. Editora Perú.

<sup>14</sup> *Ibíd*em

<sup>15</sup> *Ibíd*em.

individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

## **BASE LEGAL Y DOCUMENTAL**

Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado; Manual de Auditoría Gubernamental, aprobado mediante R.C. N° 152-98-CG; Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, 1990; Guía para las normas de control interno del sector público, INTOSAI, 1994.

## **CONCEPTO DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Según INTOSAI (1990)<sup>16</sup>, las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

Los titulares, funcionarios y servidores de cada entidad, según su competencia, son responsables de establecer, mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. Asimismo, es obligación de los titulares, la emisión de las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo con su naturaleza, estructura, funciones y procesos en armonía con lo establecido en el presente documento.

Las Normas de Control Interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control.

## **OBJETIVOS DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO:**

Interpretando a Osorio (2005)<sup>17</sup>, las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública,

---

<sup>16</sup> Código de Ética y Normas de auditoría y guías para las normas de control interno del sector público.

<sup>17</sup> Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de auditoría de estados Financieros. Lima. ECAFSA.

en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las Normas de Control Interno son:

- a) Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma;
- b) Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades;
- c) Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades.

## **DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO**

Según Aldave y Meniz (2005)<sup>18</sup>, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- a) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- b) 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.
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO:**

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado<sup>19</sup>, define como sistema de control interno control interno al **conjunto de acciones, actividades, planes,**

---

<sup>18</sup> Aldave U. Juan y Meniz Roque, Julio (2005) auditoría y control gubernamental. Lima. Gráfica Bernilla.

<sup>19</sup> Novedosa norma de control interno para las entidades del sector público de nuestro país que reemplazó a las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público.



**políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado**, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Asimismo, la Ley refiere que sus **componentes** están constituidos por:

- a) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa
  - b) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales
  - c) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad
  - d) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno
  - e) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional
  - f) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del SNC
  - g) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.
-

## ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno:

- a) El autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados;
- b) La autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y,
- c) La autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

El enfoque moderno establecido por el COSO<sup>20</sup>, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco **componentes**:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos

---

<sup>20</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission- COSO.

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

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

#### **NORMA GENERAL PARA EL AMBIENTE DE CONTROL:**

La Policía Nacional del Perú, es muy compleja, por tanto esto repercute en el ambiente de control, en ese sentido, se considerará los siguientes aspectos:

- ❖ Filosofía de la Dirección
- ❖ Integridad y valores éticos
- ❖ Administración estratégica
- ❖ Estructura organizativa
- ❖ Administración de los recursos humanos
- ❖ Competencia profesional
- ❖ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ❖ Órgano de Control Institucional

#### **NORMA GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

Los riesgos, serán evaluados teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Planeamiento de la administración de riesgos
- ❖ Identificación de los riesgos
- ❖ La valoración de los riesgos
- ❖ Respuesta al riesgo

## **NORMA GENERAL PARA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL:**

Como parte de esta norma se considerarán los siguientes aspectos:

- ❖ Procedimientos de autorización y aprobación
- ❖ Segregación de funciones
- ❖ Evaluación costo-beneficio
- ❖ Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
- ❖ Verificaciones y conciliaciones
- ❖ Evaluación del desempeño
- ❖ Rendición de cuentas
- ❖ Documentación de procesos, actividades y tareas
- ❖ Revisión de procesos, actividades y tareas
- ❖ Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

## **NORMA GENERAL PARA LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:**

Como parte de esta norma se definirán los siguientes aspectos:

- ❖ Funciones y características de la información
- ❖ Información y responsabilidad
- ❖ Calidad y suficiencia de la información
- ❖ Los sistemas de información
- ❖ Flexibilidad al cambio
- ❖ Archivo institucional
- ❖ Comunicación interna
- ❖ Comunicación externa
- ❖ Canales de comunicación

## **NORMA GENERAL PARA LA SUPERVISIÓN:**

En esta norma se definirá lo siguiente:

- ❖ Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo
- ❖ Normas básicas para el seguimiento de resultados
- ❖ Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

#### **4.4. JUSTIFICACIÓN**

Hoy más que nunca se le está dando la relevancia del caso al sistema de control de las instituciones, porque es fundamental que funcione bien para facilitar la efectividad del gobierno institucional. Los controles institucionales se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la entidad y de limitar las sorpresas.

Un sistema de control, fomenta la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas legales vigentes, por tanto deben tener el apoyo al más alto nivel institucional.

Un sistema de control, comprende los factores del entorno de control, el mismo que comprende la integridad del personal, los valores éticos, la capacidad de los miembros de la entidad, la filosofía de la dirección, el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus trabajadores y la atención y orientación que proporciona el órgano decisorio institucional..

La Policía Nacional del Perú se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. El control evalúa y determina los riesgos internos y externos de la entidad, por tanto sus observaciones, conclusiones y recomendaciones deben ser tomadas en cuenta porque son facilitadoras del buen gobierno institucional.

El sistema de control, como cualquier otra actividad institucional, necesita estrategias. Dichas estrategias deben orientarse a planificar el control institucional, a organizar los recursos del sistema de control, dirigir eficientemente las acciones de control, a realizar las coordinaciones con el resto de la entidad y a controlar las propias acciones del sistema para realizar la retroalimentación necesaria.; pero especialmente, es necesario aplicar estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control. Lo más importante, no es que existe un sistema de control, si no que opere y lo haga bien.

La gestión de los recursos, necesita de actividades de control, es decir de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones del órgano decisorio institucional. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos institucionales. Debe haber actividades de control en la Dirección General, a todos los niveles y en todas las funciones. Debe incluirse una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras.

En el marco de la evaluación de una entidad policial, es fundamental planear y aplicar estrategias de control en forma permanente y continua con el fin de determinar, medir y/o comprobar si los recursos se han ejecutado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados; si no se lograron tomar las medidas correctivas necesarias. Esta vital función de comprobación de planes y cumplimientos de leyes y Reglamentos, debe llevarse a cabo mediante acciones de control previas, simultáneas y de verificación posterior, para que permita con eficiencia, eficacia, economía y de conformidad a la realidad, una evaluación transparente en beneficio de la entidad y la comunidad a la cual sirve la institución policial.

Las estrategias de control aplicadas a la Policía Nacional del Perú permitirán asegurar que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de la gestión institucional moderna. También posibilitará la fidelidad y oportunidad de los informes remitidos, con el objeto de que se pueda tomar las decisiones mas acertadas. Asimismo asegura un seguimiento adecuado para constatar si las políticas de gestión y control son obedecidas.

La aplicación de estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control, se llevará a cabo sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones y actividades de las dependencias de la entidad, consecuentemente orientará su función a analizar el cumplimiento de metas, objetivos, misión y visión; así como informar o recomendar el establecimiento de normas que puedan mejorar el control. De este modo las estrategias de control se aplicarán para detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación con respecto a los objetivos de, eficiencia, efectividad y economía en la utilización de los recursos institucionales, establecidos por el Estado y de limitar las sorpresas.

En base a la aplicación de las estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control, dicho sistema estará en condiciones de hacer frente a la rápida evolución del entorno económico, social y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los ciudadanos y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

La aplicación de estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control, fomenta la eficiencia, eficacia y economía; reduce el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar el gerenciamiento adecuado de los recursos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas vigentes. Debido a que el sistema de control es útil para la consecución de los objetivos institucionales, cada vez es mayor la exigencia de disponer de un sistema de control que estrategias para potenciar su operatividad.

## **V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los propósitos que busca esta investigación son los siguientes:

### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

**Identificar las estrategias que faciliten la potenciación de la operatividad del sistema de control de una entidad policial; de tal modo que coadyuven a la mejora continua de esta institución tutelar de nuestro país.**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 7) Sinergiar las normas y políticas institucionales, de modo que faciliten la obtención de eficiencia en la operatividad del sistema de control de una entidad policial.

- 8) Identificar los procedimientos que permitirán evaluar la gestión institucional, facilitando la eficacia del sistema de control y por tanto la mejora continua de la entidad.

## **VI. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las hipótesis son las respuestas formuladas a priori en relación con la problemática institucional. Al respecto se tiene las siguientes hipótesis:

### **HIPÓTESIS PRINCIPAL:**

**La implantación de políticas, el rediseño de las actividades de control y la supervisión continuada y periódica constituyen las estrategias que facilitarán la potenciación de la operatividad del sistema de control de una entidad policial, lo que se concretará en la mejora continua de la entidad**

### **HIPÓTESIS SECUNDARIAS:**

- 1) La sinergia de las normas y políticas institucionales de una entidad policial, facilitará la eficiencia de la operatividad del sistema de control, lo que se traducirá en la mejora continua de esta entidad tutelar de la patria.
- 2) El sistema de control de una entidad policial, comprende actividades de control, actividades de supervisión e identificación de riesgos sobre un entorno adecuado para llevar a cabo la evaluación de la gestión institucional y concretar la eficacia del sistema.



## VII. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Este trabajo de investigación será del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por una entidad policial.

### NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa-correlacional, por cuanto se describirá las estrategias del sistema de control, se explicará la incidencia en gestión de una entidad policial y se correlacionará la aplicación de estrategias a nivel de la Dirección Nacional con las Direcciones Territoriales, buscando que el control funcione en forma efectiva en todas las dependencias policiales.

### MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN:

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se especificará todos los aspectos de una entidad policial, las estrategias necesarias para potenciar y la operatividad del sistema de control.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir la información de la muestra y su aplicación y resultados en la población de la investigación.

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

En este trabajo de investigación, en primer lugar se han identificado los **problemas**, en base a los cuales se han propuesto las soluciones correspondientes a través de las **hipótesis**, asimismo se han propuesto los **objetivos** que persigue la investigación; estableciendo de esta forma una interrelación directa entre estos tres elementos metodológicos en base a las **variables** de la investigación.

Luego se desarrollará el planteamiento teórico sobre la base de los problemas, objetivos e hipótesis. Dicho planteamiento contendrá las teorías, enfoques y análisis realizados por diferentes autores.

Al final del trabajo, se verificará los **objetivos específicos**, lo que permitirá verificar el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos verificados, serán la base para la formulación de las **conclusiones parciales**; las mismas que constituirán los resultados parciales de la investigación y por tanto serán la base para emitir la conclusión general del trabajo.

Luego se establecerá la interrelación entre el **objetivo general** verificado con el resultado general representado por la **conclusión general**; la que se contrastará con la hipótesis principal de la investigación, llegando a confirmarla o no como válida sobre la base del desarrollo de los **planteamientos teóricos**, las **entrevistas** y **encuestas** que se realizarán.

#### **POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

La población estará conformada por el personal de la Inspectoría y los Órganos de Control Institucional de la Dirección Nacional y Direcciones Territoriales que funcionan en Lima y todo el país respectivamente. Dicho personal, en promedio suman 500 personas entre los que trabajan directa e indirectamente con el sistema de control.

#### **MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:**

La muestra estará conformada el personal de la Inspectoría y del Órgano de Control Institucional de las dependencias de una entidad policial que funcionan en Lima Metropolitana.

### **COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>COMPONENTES</b>	<b>ENTREVISTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>TOTAL</b>
Jefes de Inspectoría de las Direcciones Policiales	10	00	10
Jefes de los Órganos de Control Institucional	10	00	10
Personal operativo de Inspectoría y los Órganos de Control Institucional	00	80	80
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

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

- 1) **Entrevistas.-** Esta técnica se aplicará a los Jefes de Inspectoría y Jefes los Órganos de Control Institucional; a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación
- 2) **Encuestas.-** Se aplicará al personal operativo de Inspectoría y de los Órganos de Control Institucional de las dependencias de una entidad policial.
- 3) **Análisis documental.-** Se utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

### **INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:**

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
----------------	--------------------

Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

### **TÉCNICAS DE ANÁLISIS:**

Se aplicarán las siguientes técnicas:

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

### **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

## **VIII. ESQUEMA TENTATIVO DE LA TESIS**

### **ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL DE UNA ENTIDAD POLICIAL. PERIODO DECENIO 2010-2020.**

Expresiones célebres

Dedicatoria

Resumen

Abstract

Presentación

Indice

## **CAPITULO I:**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

- 1.1. Delimitación de la investigación
- 1.2. Problema
  - 1.2.1. Planteamiento y formulación específica del problema
  - 1.2.2. Objetivos
  - 1.2.3. Justificación
- 1.3. Hipótesis
- 1.4. Metodología empleada

## **CAPITULO II:**

### **POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ**

- 2.1. Reseña histórica
- 2.2. Normas Institucionales
- 2.3. Políticas institucionales
- 2.4. Gestión institucional

2.5. Control Institucional

**CAPITULO III:**

**ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

- 3.1. Marco teórico de las estrategias en general
- 3.2. Marco teórico de las estrategias orientadas al control
- 3.3. Identificación de las estrategias para un efectivo control
- 3.4. Procesos que facilitan la potenciación de las actividades
- 3.5. Procedimientos y técnicas para potenciar las actividades

**CAPITULO IV:**

**OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INSTITUCIONAL**

- 4.1. Proceso de gestión de un sistema de control
  - 4.1.1. Planeación de un sistema de control institucional
  - 4.1.2. Organización de un sistema de control institucional
  - 4.1.3. Dirección de un sistema de control
  - 4.1.4. Coordinación y sinergia de un sistema de control
- 4.2. Sinergia de normas y políticas institucionales para facilitar la operatividad del sistema de control
- 4.3. Identificación de los procedimientos de evaluación de la gestión institucional
- 4.4. Eficiencia de un sistema de control institucional
- 4.5. Eficacia de un sistema de control institucional

**CAPITULO V:**  
**EFFECTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN**  
**INSTITUCIONAL**

- 5.1. Incremento de la productividad institucional
- 5.2. Mejora continua institucional
- 5.3. Credibilidad institucional
- 5.4. Confianza de la población

**CAPITULO VI:**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 6.1. Entrevista realizada
- 6.2. Encuesta realizada
- 6.3. Verificación de objetivos
- 6.4. Contratación de las hipótesis
- 6.5. Conclusiones de la investigación
- 6.6. Recomendaciones de la investigación

Bibliografía

Anexos.

-----

## **IX. CRONOGRAMA DE TRABAJO**



<b>ACTIVIDADES</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>PLAN DE TESIS:</b>							
Recolección de datos	X						
Formulación	X						
Presentación	X						
Aprobación		X					
<b>TESIS:</b>							
Recopilación de datos	X	X	X	X	X		
Organización de información				X	X		
Proceso de la información					X		
Redacción de la tesis						X	
Presentación						X	
Sustentación							X
Aprobación							X

## **X. FINANCIAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

N°	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	<b>IMPORTE</b> S/.
1.	Recursos propios	4,500.00
2.	Apoyo Policía Nacional del Perú	0000.00
3.	Apoyo Universidad	0000.00
4.	Cooperación Técnica Internacional	0000.00
4.	Donaciones particulares	0000.00
<b>TOTAL</b>		<b>4,500.00</b>

## **XI. BIBLIOGRAFÍA**

- 1) Aldave U., Juan H. & Meniz Roque, Julio (2005) **Auditoría y control gubernamental**. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- 2) Cashin, J. A., Neuwirth P.D. y Levy J.F. (2002) **Manual de Auditoria**. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc.
- 3) Contraloría General de la República. (2006) **Manual de Auditoría Gubernamental**. Lima. Editora Perú.
- 4) Contraloría General de la República. (2006) **Normas de auditoría Gubernamental**. Lima. Editora Perú.
1. Contraloría General de la República.(1998). **Normas Técnicas de control interno para el Sector Público**. Lima. Editora Perú.
2. Contraloría General de la República.( 2006) **Normas de control interno de las entidades del Estado**. Lima. Editora Perú
3. Cornelis de Kluyber (2001) **Estrategias empresariales**. Bogotá. Editorial Norma.
4. Elorreaga Montenegro, Gorostiaga. (2002). **Curso de Auditoria Interna**. Chiclayo-Perú. Edición a cargo del autor.
5. Federación internacional de Contadores- IFAC – (2005) **Normas Internacionales de Auditoria**. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.
6. Hernández R, Fernando. (2004) **La auditoria operativa**. Lima: Editorial San Marcos SA.
7. Informativo Caballero Bustamante (Informativo Auditoria). (2005). **Control Interno**. Lima. Editorial Tingo SA.

8. Instituto Auditores Internos de España- Coopers & Lybrand, SA. (2004). **Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO-** Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
9. Instituto de Auditores Internos del Perú. (2005). **El nuevo marco para la práctica profesional de la auditoría interna y código de ética.** Lima. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.
10. INTOSAI (1990) **Código de Ética y Normas de Auditoría.** Estocolmo. Comité de Normas de Auditoría
11. INTOSAI (1994) **Guía para las normas de control interno del sector público.** Budapest. Comité de normas.
12. Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2004) **Dirección Estratégica.** Madrid: Prentice May International Ltd.
13. Koontz / O'Donnell (2004) **Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas.** México. Litográfica Ingramex S.A.
14. Mintzber Henry, Brian James y Boyer John (1997) **El proceso estratégico.** Bogotá. Editorial Norma.
15. Osorio Sánchez Israel (2005) **Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros.** Lima. ECAFSA.
16. Panéz Meza Julio. (2004) **Auditoría Contemporánea.** Lima: Iberoamericana de Editores SA.
17. Porter, M. (2004) **Estrategia competitiva. Creación y sostenimiento de un valor superior.** México. CECSA.
18. Stoner Freeman, Gilbert (2000) **Administración.** México. Prentice Hall.

19. Terry George (2004) **Principios de Administración**. México. Compañía editorial Continental. SA-
20. Tuesta Riquelme, Yolanda. (2004). **“El ABC de la Auditoría Gubernamental”**. Tomo I. Lima. Iberoamericana de Editores SA.
21. Universidad Nacional de Ancash e Instituto de Desarrollo Gerencial. (2005). **Gerencia y calidad en los sistemas de control**. Lima. Edición a cargo de las dos entidades.

### **PAGINAS WEB**

1. [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
2. [www.minjus.gob.pe](http://www.minjus.gob.pe)
3. [www.cgr.gob.pe](http://www.cgr.gob.pe)
4. [www.ccpl.org.pe](http://www.ccpl.org.pe)
5. [www.caballerobustamante.org.pe](http://www.caballerobustamante.org.pe)
6. [www.actualidadempresarial.org.pe](http://www.actualidadempresarial.org.pe)
7. [www.unfv.edu.pe](http://www.unfv.edu.pe)
8. [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe)
9. [www.snmsm.edu.pe](http://www.snmsm.edu.pe)

### **ANEXOS**

#### **ANEXO NO. 1: ENTREVISTA**

#### **GUIA DE ENTREVISTA:**

1. Saludo
2. Identificación

3. Objeto de la entrevista
4. Desarrollo de la entrevista

### **CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA:**

1. ¿Se puede afirmar que una entidad policial cumple eficiente y eficazmente las normas, procesos, procedimientos y por lo tanto tiene la confianza de la sociedad?
2. ¿Ud. Cree que un buen sistema de control, facilitará la eficiencia y eficacia institucional y por tanto la confianza de la sociedad?
3. ¿Es necesario aplicar estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control, de tal modo que dicho sistema supervise, vigile y verifique los actos y resultados de gestión, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado?
4. Es necesario dotar al sistema de control de una entidad policial de estrategias que estén orientados a realizar una evaluación efectiva del cumplimiento de las normas, lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de gestión y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes?
5. ¿Se puede decir que las estrategias del sistema de control pueden mejorar el control interno previo y simultáneo ejercido por los funcionarios y servidores de las dependencias, de modo que puedan evaluarse las acciones temporales y permanentes que llevan al cumplimiento de los objetivos específicos, parciales y generales de la entidad?
6. ¿Podemos aceptar que las estrategias pueden mejorar el control interno posterior ejercido por los jefes de las dependencias y por el Órgano de Control Institucional, según planes y programas, evaluando y verificando los aspectos administrativos en el uso de los recursos; así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos?
7. ¿En que aspectos de una entidad policial debe incidirse para que el control interno, facilite el logro de las acciones, objetivos y misión institucional?

8. ¿Qué estrategias debe comprender el sistema de control para que tengan la eficacia y sea facilitadora del buen gobierno de la entidad?
9. ¿Se puede aceptar que las estrategias del sistema de control, pueden contribuir con la efectividad de la gestión, lo que redundará en la confianza de la población que requiere de los servicios de esta entidad?
10. ¿Las estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control, puede contribuir al mejoramiento continuo y la competitividad de la institución?

## ANEXO NO. 2: ENCUESTA

El siguiente Cuestionario, tiene el objeto de recabar información para desarrollar el trabajo de investigación denominado: **“ESTRATEGIAS PARA POTENCIAR LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL DE UNA ENTIDAD POLICIAL. PERIODO DECENIO 2010-2020** “ a cargo del Sr. ....; por lo agradecemos el apoyo facilitado y esperamos una total sinceridad en sus respuesta, marcando con un aspa (X).

01. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

a. Directivo

b. Funcionario

c. Trabajador

Podría explicar como llegó a dicho cargo:

.....  
.....

02. ¿Cuál es el tiempo de trabajo?

- a. De 0 a 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 5 años
- d. Más de 5 años

Puede explicar el porque de su tiempo de servicios:

.....  
.....

03 ¿Conoce que es un sistema de control, como esta estructurado, sus políticas, objetivos y acciones que realiza?

- a. No conozco
- b. Si conozco

Puede explicar su respuesta:

.....  
.....

04 ¿Sabe como se constituyen, organizan y gestionan las dependencias de control?

- a. Si
- b. No

Puede explicar de qué forma consiguió esta información:

.....  
.....

05 ¿Existe información y comunicación de los documentos normativos facilitadores del sistema de control?

- a. Si
- b. No



Tenga a bien explicar su respuesta:

.....  
.....  
.....  
.....

06 ¿La Policía Nacional del Perú, dispone, hace conocer y comprender al personal, los planes, Manuales, programas y presupuestos para llevar a cabo el gobierno corporativo del sector?

- a. Si disponen
- b. No disponen
- c. No sabe

Tenga a bien explicar su respuesta:

.....  
.....

07. ¿La Policía Nacional del Perú, dispone de Manuales de Funciones, Reglamentos: Organización y Funciones, De trabajo, Auditoria interna, auditoria externa; Memorias Anuales; Estados Financieros y presupuestarios para realizar que permitan efectuar evaluaciones?

- a. Si disponen
- b. No disponen
- c. No sabe

Tenga a bien explicar su respuesta:

.....  
.....

08. ¿Es necesario que la Policía Nacional del Perú, cuente con los documentos antes indicados para gestionar adecuadamente los recursos y concretar las acciones y por tanto lograr los objetivos y la misión del Sector?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. En Desacuerdo ( )
- d. Totalmente en desacuerdo ( )
- e. No Sabe/No opina ( )

Tenga a bien explicar su respuesta:

.....  
.....

09. ¿Los documentos antes referidos funcionarían como estándares para evaluar el sistema de control y la gestión institucional?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. En Desacuerdo ( )
- d. Totalmente en desacuerdo ( )
- e. No Sabe/No opina ( )

Tenga a bien sustentar su respuesta:

.....  
.....

10. ¿Cómo percibe el sistema de control en la Policía Nacional del Perú ?

- a. Es muy eficiente ( )
- b. Es bueno ( )
- c. Es malo ( )

Tenga a bien explicar su respuesta:

.....  
.....

11. ¿Sería adecuado aplicar estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control de la Policía Nacional del Perú?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. En Desacuerdo ( )
- d. Totalmente en desacuerdo ( )
- e. No Sabe/No opina ( )

Puede explicar su respuesta:

.....  
.....

12. ¿Comprende la importancia del sistema de control para la gestión institucional?

- a. Si comprende ( )
- b. No comprende ( )

Tenga a bien explicar su respuesta:

.....  
.....

13. ¿Que tipos de control se debe aplicar en la Policía Nacional del Perú para evaluar la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de los recursos institucionales?

- a. Control interno previo ( )
- b. Control interno simultaneo ( )
- c. Control interno posterior ( )
- d. Todos los anteriores ( )
- e. No sabe, no responde ( )

Tenga a bien sustentar su respuesta:

.....  
.....

14. ¿En el marco de las estrategias para potenciar la operatividad del sistema de control, que acciones servirán para facilitar la productividad, mejora continua y recobrar la confianza ciudadana?

a. Acciones de cautela previa ( )

b. Acciones simultáneas ( )

c. Verificaciones posteriores ( )

d. Todas las anteriores ( )

e. Ninguna es correcta ( )

Tenga a bien sustentar su respuesta:

.....  
.....