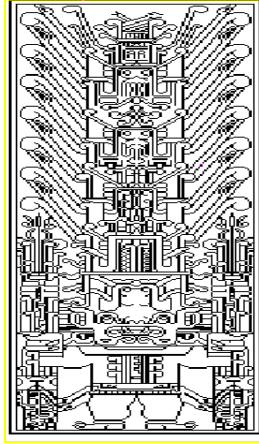


**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



TESIS:

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN
POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE
LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”**

PRESENTADO POR:

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

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

LIMA- PERÚ

2014

DEDICATORIA:

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

DRA. ADALBERTA EDELINA COAYLA COAYLA

DR. ROBERTO CUMPÉN VIDAURRE

DR. TITO HEBER JAIME BARRETO

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

RESUMEN:

La tesis denominada: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL**”; cuyo problema se ha identificado la administración por resultados; es decir hace falta una administración que sea económica, eficiente, efectiva, que este en mejora continua y sea competitiva frente a otras entidades del Sector. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿El sistema de control interno podrá influir favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana? Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la forma como el sistema de control interno podrá influir favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. La investigación es básica o pura; del nivel descriptivo-explicativo; se utilizó los métodos descriptivo e inductivo. El diseño es el no experimental. La población estuvo compuesta por 10,000 personas y la muestra estuvo compuesta por 370 personas entre personas relacionadas con las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS. El resultado más importante es que el 96 por ciento de los encuestados acepta que el sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Palabras clave: Sistema de control interno, administración por resultados, Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Sinergia de componentes del sistema de control interno, Desarrollo del sistema de control interno, Evaluación del sistema de control interno; proceso administrativo; economía, eficiencia y efectividad; mejora continua y competitividad.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

ABSTRACT

The thesis entitled: "**INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR MANAGEMENT OF RESULTS OF DISTRICT MUNICIPALITY OF METROPOLITAN LIMA, CURRENT PROPOSAL**"; effective ie we need a service that is economical, efficient, whose problem has been identified management by results this continuous improvement and be competitive with other sector agencies. This problem is expressed in the following question: Is the system of internal control may favorably influence the results of the administration district municipalities of Lima? The internal control system has a favorable influence on management by results of the District Municipalities of Lima: In the problem, the solution through the formulation of the hypothesis is proposed. This work has focused on the following objective: To determine how the internal control system may favorably influence the management by results of the District Municipalities of Lima. The research is basic or pure; descriptive - explanatory level, the descriptive and inductive methods were used. The design is not experimental. The population consisted of 10,000 people and the sample consisted of 370 people between related with the District Municipalities of Lima people. The applicable rate of sampling is probability sampling. The techniques used for data collection were surveys. The instrument used was the questionnaire. Documentary analysis, inquiry, conciliation, tabulation, and understanding of graphs: the following data analysis techniques were applied. And rating system, manual record, computerized process with Excel and SPSS computerized process: the following data processing techniques were applied. The most important result is that 96 percent of respondents agree that the system of internal control has a favorable influence on management by results of the District Municipalities of Lima.

Keywords: System of internal control, management by results, Municipalities District of Lima. Synergy components of internal control system, development of internal control system, evaluation of the internal control system; administrative process, economy, efficiency and effectiveness, continuous improvement and competitiveness.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

SOMMARIO:

La tesi dal titolo: "**SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO PER LA GESTIONE DEI RISULTATI DI DISTRETTO COMUNE DI METROPOLITANA LIMA, ATTUALE PROPOSTA**", cioè efficace abbiamo bisogno di un servizio che è economico, efficiente, il cui problema è stato identificato gestione per risultati questo continuo miglioramento ed essere competitivi con le altre agenzie del settore. Questo problema è espresso nel seguente domanda: il sistema di controllo interno può favorevolmente influenzare i risultati di gestione del distretto comuni di Lima? Il sistema di controllo interno ha un influsso positivo sulla gestione i risultati dei Comuni Distretto di Lima: Nel problema, viene proposta la soluzione attraverso la formulazione di ipotesi. Questo lavoro si è concentrata sul seguente obiettivo: Per determinare come il sistema di controllo interno può influenzare positivamente la gestione per i risultati dei Comuni Distretto di Lima. La ricerca è di base o pura ; livello descrittivo - esplicativo, sono stati utilizzati i metodi descrittivi e induttivi. Il design non è sperimentale. La popolazione composta da 10.000 persone e il campione era composto da 370 persone tra connesse con i Comuni Distretto di Lima persone. L'aliquota applicabile è del campionamento campionamento probabilistico. Le tecniche utilizzate per la raccolta dati sono stati sondaggi. Lo strumento utilizzato è stato il questionario. Analisi documentaria, inchiesta, la conciliazione, la tabulazione, la comprensione dei grafici: sono state applicate le seguenti tecniche di analisi dei dati. E sistema di valutazione, registrazione manuale, processo computerizzato con processo computerizzato Excel e SPSS: sono stati applicati i seguenti tecniche di elaborazione dei dati. Il risultato più importante è che il 96 per cento degli intervistati concordano sul fatto che il sistema di controllo interno ha un influsso positivo sulla gestione i risultati dei Comuni Distretto di Lima.

Parole chiave: sistema di controllo interno , di gestione dei risultati, Comuni Distretto di Lima. Componenti sinergia di sistema di controllo interno, lo sviluppo del sistema di controllo interno, la valutazione del sistema di controllo interno; processo amministrativo, economia, efficienza ed efficacia, il miglioramento continuo e la competitività.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

RESUMO:

A tese intitulada: "**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO PARA GESTÃO DE RESULTADOS DO DISTRITO MUNICÍPIO DE METROPOLITAN LIMA, ACTUAL PROPOSTA**", ou seja eficaz, precisamos de um serviço que é econômico, eficiente, cujo problema foi identificado gestão por resultados esta melhoria contínua e ser competitivo com outras agências do setor . Este problema se expressa na seguinte pergunta: É o sistema de controle interno podem influenciar favoravelmente os resultados dos municípios do distrito de administração de Lima? O sistema de controle interno tem uma influência favorável sobre gestão por resultados dos Municípios do Distrito de Lima: No problema, propõe a solução através da formulação da hipótese. Este trabalho centrou-se sobre o seguinte objetivo: Para determinar como o sistema de controle interno pode influenciar favoravelmente a gestão por resultados dos Municípios do Distrito de Lima. A pesquisa é básica ou pura; nível descritivo explicativo, foram utilizados os métodos descritivos e indutivos. O design não é experimental. A população foi composta de 10.000 pessoas ea amostra foi composta por 370 pessoas entre relacionados com os Municípios do Distrito de pessoas Lima. A taxa aplicável de amostragem é de amostragem probabilística. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram inquéritos. O instrumento utilizado foi o questionário. Análise documental, investigação, conciliação, tabulação, a compreensão de gráficos: foram aplicadas as seguintes técnicas de análise de dados. E o sistema de classificação, registro manual, processo informatizado, com processo computadorizado Excel e SPSS: foram aplicadas as seguintes técnicas de processamento de dados. O resultado mais importante é que 96 por cento dos inquiridos concordam que o sistema de controle interno tem uma influência favorável sobre gestão por resultados dos Municípios do Distrito de Lima.

Palavras-chave: sistema de controle interno, gestão por resultados, Municípios do Distrito de Lima. Componentes de sinergia do sistema de controle interno, o desenvolvimento do sistema de controle interno, a avaliação do sistema de controle interno; processo administrativo, economia, eficiência e eficácia, melhoria contínua e competitividade.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

INTRODUCCIÓN:

La investigación titulada: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL**”; se ha desarrollado en el marco del nuevo Reglamento de grados de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y el proceso científico generalmente aceptado.

El **Capítulo I**, se refiere al **planteamiento del problema** y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables.

El **Capítulo II**, contiene el **marco teórico de la investigación**. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema. Dentro de las teorías específicas está el tratamiento de las teorías sobre sistema de control interno; administración por resultados; y, Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. También en este capítulo presenta el marco conceptual de la investigación y la hipótesis.

El **Capítulo III**, está referido al **método** y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos.

El **Capítulo IV**, está referido a la presentación de **resultados** y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de dichos resultados.

El **Capítulo V**, presenta la **discusión** y específicamente se realiza la discusión de los resultados, la presentación de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

JAIME RAMÓN HERNÁNDEZ MÁRQUEZ

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR
RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA
METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”**

ÍNDICE

Dedicatoria	00
Agradecimiento	00
Resumen	00
Abstract	00
Resumo	00
Introducción	00

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la investigación	00
1.2 Delimitación de la investigación	00
1.3 Planteamiento del problema	00
1.4 Objetivos de la investigación	00
1.5 Justificación e importancia de la investigación	00
1.6 Alcances y limitaciones de la investigación	00
1.7 Definición de las variables	00

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías generales relacionadas con la investigación	00
2.1.1. Teoría general de la administración pública	00
2.1.2. Teoría general de la institucionalidad	00
2.1.3. Teoría general de las Municipalidades	00
2.1.4. Teoría general de general de la administración financiera gubernamental	00
2.1.5. Teoría generalde la auditoría gubernamental	00

2.2.	Bases teóricas especializadas sobre la investigación	00
2.2.1.	Sistema de control interno	00
2.2.2.	Administración por resultados	00
2.2.3.	Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana	00
2.3.	Marco conceptual de la investigación	00
2.3.1.	Marco conceptual de las dimensiones del sistema de control interno	00
2.3.2.	Marco conceptual de las dimensiones de la administración por resultados	00
2.4.	Hipótesis de la investigación	00
2.5.	Marco filosófico, ético y sociológico de la investigación	00

CAPITULO III:

MÉTODO

3.1.	Tipo de la investigación	000
3.2.	Nivel de la investigación	000
3.3.	Métodos de la investigación	000
3.4.	Diseño de investigación	000
3.5.	Estrategia de prueba de hipótesis	000
3.6.	Operacionalización de las variables de la investigación	000
3.7.	Población del la investigación	000
3.8.	Muestra de la investigación	000
3.9.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	000
3.10.	Técnicas de procesamiento de datos	000
3.11.	Técnicas de análisis de datos	000

CAPÍTULO IV:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Contrastación de hipótesis	000
------	----------------------------	-----

4.2. Análisis e interpretación	000
--------------------------------	-----

CAPÍTULO V:

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de los resultados obtenidos	000
5.2. Conclusiones	000
5.3. Recomendaciones	000
5.4. Referencias bibliográficas	000

ANEXOS

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	00
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	00
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	00
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	00
Anexo No. 5: Definición de términos	00

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes son los siguientes:

Bermúdez (2010); señala que el control interno llevado a cabo por la auditoría interna, es una actividad dentro de la Empresa para la evaluación de la organización y el control y para la revisión de las operaciones, en especial de aquellas que tienen repercusión en la información contable y financiera como base para proporcionar un servicio a la dirección; es un órgano dependiente de la administración, que funciona con el propósito de evaluar y vigilar la efectividad de los controles establecidos por la administración; en últimas, es un control de controles. La función primordial de la Auditoría Interna es la de vigilar los controles establecidos en la empresa mediante la revisión de la información contable y financiera y de la evaluación de la organización, para detectar los problemas del control interno y establecer las medidas de protección de los intereses de la compañía, promoviendo simultáneamente la eficiencia de la operación.

Arellano (2010); señala que el control interno es un proceso cuya responsabilidad parte de los directivos y la gerencia de las instituciones y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de las entidades cooperativas. Estos objetivos han sido clasificados en: i) Establecimiento de estrategias para toda la cooperativa; ii) Efectividad y eficiencia de las operaciones cooperativistas; iii) Confiabilidad de la información financiera, económica y patrimonial de la cooperativa; iv) Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas relacionadas con las instituciones cooperativas. La función de control interno ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una actividad orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una actividad enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para las instituciones. En ese mismo contexto, la auditoría interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría interna, ayuda a una organización a cumplir sus objetivos

aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Luque (2012); señala que la evaluación del control interno es un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros de las instituciones, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos por dichas entidades. Se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades. Debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Asimismo la auditoría interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de las cooperativas de servicios múltiples y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes. La auditoría interna es la denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: Si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente; Si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad, y Si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la Auditoría es responsable.

Herrera (2011), establece que las entidades deben implementar 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 que presta; ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa 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 de rendir cuenta por los fondos y bienes a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. 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 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.

Ponce (2010), señala que el control institucional consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión de las empresas unipersonales y personas jurídicas, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes, 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 institucional es un componente de la gestión institucional y en tanto se facilite la administración de los recursos, actividades y procesos será una poderosa herramienta. El control es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente. 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.

León & Zevallos (2009), resaltan la relevancia del control interno en las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales de las instituciones. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior. El control interno revisa todo el acontecer institucional y facilita informes, sobre el cual se llevan a cabo ajustes a las actividades con el propósito de tener economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional.

Hernández (2010); determinó la falta de eficiencia economía y efectividad de de las empresas en el cumplimiento de la misión institucional por lo que propone un modelo de control que facilite el gerenciamiento corporativo, lo que permitirá finalmente tener los mejores productos y mejores servicios para los clientes actuales y potenciales. El control Interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones

administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno; Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Céspedes (2011), señala que el sistema de control de las empresas, es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma integral. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y trabajadores de una empresa, 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: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; Cuidar y resguardar los recursos y bienes 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; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

López (2010), señala que el control eficaz en el marco del Informe COSO es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por: i) El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa; ii) La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales; iii) Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad; iv) Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno; v) Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional; vi) El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes; vii) Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

Vega (2010), describe el proceso de la administración eficiente en sus vertientes de planeación, organización, dirección, coordinación y control; y la forma como puede ser aplicada para optimizar la gestión de las empresas. En este marco se trata de la economía,

eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua que se logra mediante una administración eficiente. El principal resultado es el siguiente: el 94% de los encuestados acepta que la administración eficiente facilita la optimización de las empresas.

Rodas (2009); hace el diagnóstico de la gestión de las entidades del sector público, se consideran un conjunto de herramientas estratégicas como políticas, estrategias, tácticas, acciones, indicadores y otros; hasta conseguir la competitividad del sector, entendida esta como el aseguramiento de la calidad del servicio y por ende la imposición ante entidades similares y otras del sector privado. Las principales conclusiones son las siguientes: Las entidades del sector público pueden ser eficientes; las entidades del sector público pueden ser efectivas; las entidades del sector público pueden ser transparentes; y, las entidades públicas pueden ser competitivas.

Jara (2011); indica que los instrumentos de la dirección estratégica, apoyada en una cultura de valores y con liderazgo eficaz, facilita la competitividad; con lo cual logra imponerse a la competencia, permanecer en el sector y tener continuidad. Las principales conclusiones son las siguientes: La dirección por resultados facilita la toma efectiva de decisiones; la dirección estratégica facilita el saneamiento efectivo de las empresas; la dirección estratégica ayuda a la competitividad empresarial.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION

Delimitación espacial:

Este trabajo se desarrollará en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

Delimitación temporal:

Esta investigación es de actualidad. Para fines de lograr la administración por resultados se tomó información del año 2007 hasta la actualidad.

Delimitación social:

La investigación permitió establecer relaciones sociales con los Alcaldes, Regidores, Funcionarios y Trabajadores de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Delimitación teórica:

En esta investigación trata las siguientes teorías: Sistema de control interno y administración por resultados.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**1.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente, es común escuchar que las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, no desarrollan una administración por resultados; es decir una administración que sea económica, eficiente, efectiva, que este en mejora continua y sea competitiva frente a otras entidades del Sector. Esta falencia se concreta en sucesivas quejas de los vecinos contra sus municipalidades. Los vecinos se quejan que no reciben los servicios que les deben prestar las municipalidades. No les llega el serenazgo, no tienen una adecuada limpieza de sus calles, no tienen la atención de sus parques y jardines; las autoridades, funcionarios y trabajadores los tratan mal cuando van a pedir un servicio por el cual pagan por ejemplo en el caso de inscripción de nacimientos, cuando mueren sus parientes, cuando se comprometen en matrimonio, etc. etc. Si las municipalidades no cumplen con los vecinos, simplemente no están cumpliendo sus metas, objetivos ni misión institucional. Todo esto se concreta en una falta de administración por resultados. No se perciben los resultados positivos, que comprometa al vecino de su Municipalidad; lo que existe es todo lo contrario, un rechazo total por lo hacen o dejan de hacer las Municipalidades.

Además, se ha determinado que las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, no han cumplido con la responsabilidad social de organizar adecuadamente el espacio físico-uso del suelo de su jurisdicción lo que ocasiona malestar en el vecindario. Existe deficiencias marcadas en la prestación de servicios locales, como: saneamiento ambiental, salubridad y salud; tránsito, circulación y transporte público; educación, cultura, deporte y recreación; programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos; seguridad ciudadana; abastecimiento y comercialización de productos y servicios; Registros Civiles; promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo; establecimiento, conservación y

administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones; otros servicios públicos.

Otro aspecto que trastoca la administración por resultados es la falta de protección y conservación del medio ambiente; al respecto existe deficiencias en formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales; no se propone la creación de áreas de conservación ambiental; no se promueve la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.

Otros aspectos de falta de administración por resultados es la falta de planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local; falta de fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local; falta de promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural; no se fomenta la artesanía, ni el turismo local sostenible.

En materia de participación vecinal, no se promueve, ni apoya la participación vecinal en el desarrollo local; no se han establecido instrumentos y procedimientos de fiscalización; tampoco existen registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.

En materia de servicios sociales locales, las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana no organizan ni ejecutan los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social; no se administra, organiza y ejecuta programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población; no se han establecido canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales; tampoco se difunde y promueve los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales.

Por último la administración por resultados no se concreta en la prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de droga, mediante la promoción de programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y en crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional; y, tampoco se promueve convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas.

1.3.2. ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.2.1.PROBLEMA PRINCIPAL

¿El sistema de control interno podrá influir favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

1.3.2.2.PROBLEMAS SECUNDARIOS

- 1) ¿La sinergia de componentes del sistema de CONTROL INTERNO podrá incidir positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?
- 2) ¿El desarrollo del sistema de control interno podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?
- 3) ¿La evaluación del sistema de control interno podrá influir convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la forma como el sistema de control interno podrá influir favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Establecer la manera como la sinergia de componentes del sistema de control interno podrá incidir positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 2) Estipular el modo como el desarrollo del sistema de control interno podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) Determinar la forma como la evaluación del sistema de control interno podrá influir convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación beneficia a los siguientes entes:

El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Sin duda que dicha administración por resultados se puede lograr desde varios frentes. Este trabajo busca lograrlo mediante la implementación y operativización de un 2.2.1. Sistema de control interno. El control es parte de la gestión y como tal tiene que enmarcarse al logro de las metas, objetivos y resultados en general de las Municipalidades; por tanto, todo el proceso del sistema debe estar orientado a tener dicha administración por resultados.

El sistema de control gubernamental aplicable a las Municipalidades, consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, efectividad, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El sistema de control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la municipalidad, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe en forma correcta, eficiente y contribuya a la efectividad institucional.

La acción de control es la herramienta esencial del Sistema de control interno, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y

evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales, buscando que la institución tienda a tener la efectividad que le exigen los vecinos de su jurisdicción. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la efectividad de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidades que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el Consejo Municipal, la Alcaldía, la dirección municipal y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos institucionales (efectividad). El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción y logro de la efectividad. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos (efectividad).

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 (efectividad) y apoyar sus iniciativas de calidad.

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

A través de la presente investigación se aportará lo siguiente:

De hecho, todo lo que contribuya a la administración por resultados, es decir al logro de las metas y objetivos de las Municipalidades puede ser aplicado para sacarle el máximo provecho. Este trabajo contendrá los lineamientos de cómo el sistema de control interno puede ser el instrumento que necesitan las municipalidades para facilitar la administración por resultados. Este trabajo puede ser tenido en cuenta para que la gestión y el control municipal no marchen por rutas separadas, sino como un todo y mas bien el control sea el verdadero facilitador de la administración por resultados.

Los beneficios que ofrecerá la presente investigación son los siguientes:

- a) Reducir los riesgos de corrupción
- b) Lograr los objetivos y metas establecidos
- c) Promover el desarrollo organizacional
- d) Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- e) Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- f) Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- g) Contar con información confiable y oportuna
- h) Fomentar la práctica de valores
- i) Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados
- j) Una administración municipal económica
- k) Una administración municipal eficiente
- l) Una administración municipal efectiva
- m) Una administración municipal en mejora continua
- n) Una administración municipal que facilita servicios en cantidad y calidad para los vecinos de su jurisdicción.
- o) Un buen sistema de control interno que garantice una administración de resultados favorables.

La presente investigación es importante porque, en este trabajo en primer lugar se ha identificado la problemática en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, 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.

Este trabajo es importante porque permite utilizar diferentes teorías para que las municipalidades puedan disponer de eficiencia, economía y efectividad y concretar la responsabilidad social en sus vecinos. Este trabajo podrá ser utilizado por las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana para fortalecer la participación vecinal y cumplir la responsabilidad social. Dicha participación se concretará dándole al vecino el derecho de elección a los cargos municipales, la iniciativa en la formación de dispositivos municipales, el derecho al referéndum, el derecho de denunciar infracciones y de ser informado; el derecho a participar en cabildo abierto, la participación a través de Juntas Vecinales y Comités de Gestión.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo alcanza a las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

Las limitaciones que se han tenido son de carácter informativo y financiero.

Estas entidades tienen mucho celo por la información operativa, financiera y económica.

En lo financiero estas entidades no facilitan recursos financieros para llevar a cabo investigaciones de este tipo.

1.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

El sistema de control interno, es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales como son el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión.

1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE

La administración por resultados, es la actividad empresarial que trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e involucración del empleado en su propia actividad. Se empezó a formular para evitar que la actividad cotidiana atrapara a la entidad y le impidiera alcanzar sus objetivos principales. Desde entonces ha sufrido una evolución constante y, actualmente, se podría definir como un sistema de gestión dinámica de la empresa que busca integrar sus objetivos de crecimiento y beneficio con la necesidad de desarrollo, no sólo de la gerencia si no de cada uno de los eslabones de la organización, unidades administrativas, sucursales, etc. Parte de un plan estratégico conjunto, preciso, conocido de antemano y bien definido en el tiempo que conduzca a unos resultados realistas, posibles de alcanzar en el periodo de tiempo establecido. A partir de este plan estratégico, que define los objetivos generales, se estructuran las responsabilidades a través de toda la organización, definiendo objetivos específicos para cada departamento, sección e, incluso, para cada empleado.

1.7.3 ENTE INTERVINIENTE

Las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, son las instituciones públicas encargadas de la gestión de sus distritos, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Son componentes de dichas entidades, el Consejo, compuesto por el alcalde y los regidores, es el ente normativo y fiscalizador; la Alcaldía, en cambio, es el organismo ejecutor; los órganos de coordinación que pueden ser el Consejo de coordinación local, las Juntas de delegados vecinales. Su estructura orgánica administrativa está compuesta por: la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto, entre otros.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA

2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Según Valdivia (2014), la administración pública es un tipo de administración especial, por cuanto es muy normativa, un tanto vertical, con conductos regulares establecidos, poco eclécticas, aunque últimamente poco a poco entrando a determinado proceso de mejora continua. Se puede decir que la Ley No. 27444- Ley del Procedimiento Administrativo General; es la norma matriz de la administración pública, es decir la que rige la administración a nivel nacional, regional y local. Esta norma, regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollados en las entidades. Los procedimientos especiales creados y regulados como tales por ley expresa, atendiendo a la singularidad de la materia, se rigen supletoriamente por la Ley General del Procedimiento General en aquellos aspectos no previstos y en los que no son tratados expresamente de modo distinto. Las autoridades administrativas al reglamentar los procedimientos especiales, cumplirán con seguir los principios administrativos, así como los derechos y deberes de los sujetos del procedimiento, establecidos en la Ley.

La Ley tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general. El procedimiento administrativo se sustenta fundamentalmente en los siguientes principios, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del Derecho Administrativo:

- 1) Principio de legalidad.- Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.

- 2) Principio del debido procedimiento.- Los administrados gozan de todos los derechos y garantías inherentes al debido procedimiento administrativo, que comprende el derecho a exponer sus argumentos, a ofrecer y producir pruebas y a obtener una decisión motivada y fundada en derecho. La institución del debido procedimiento administrativo se rige por los principios del Derecho Administrativo. La regulación propia del Derecho Procesal Civil es aplicable sólo en cuanto sea compatible con el régimen administrativo.
- 3) Principio de impulso de oficio.- Las autoridades deben dirigir e impulsar de oficio el procedimiento y ordenar la realización o práctica de los actos que resulten convenientes para el esclarecimiento y resolución de las cuestiones necesarias.
- 4) Principio de razonabilidad.- Las decisiones de la autoridad administrativa, cuando creen obligaciones, califiquen infracciones, impongan sanciones, o establezcan restricciones a los administrados, deben adaptarse dentro de los límites de la facultad atribuida y manteniendo la debida proporción entre los medios a emplear y los fines públicos que deba tutelar, a fin de que respondan a lo estrictamente necesario para la satisfacción de su cometido.
- 5) Principio de imparcialidad.- Las autoridades administrativas actúan sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, otorgándoles tratamiento y tutela igualitarios frente al procedimiento, resolviendo conforme al ordenamiento jurídico y con atención al interés general.
- 6) Principio de informalismo.- Las normas de procedimiento deben ser interpretadas en forma favorable a la admisión y decisión final de las pretensiones de los administrados, de modo que sus derechos e intereses no sean afectados por la exigencia de aspectos formales que puedan ser subsanados dentro del procedimiento, siempre que dicha excusa no afecte derechos de terceros o el interés público.
- 7) Principio de presunción de veracidad.- En la tramitación del procedimiento administrativo, se presume que los documentos y declaraciones formulados por los administrados en la forma prescrita por esta Ley, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman. Esta presunción admite prueba en contrario.
- 8) Principio de conducta procedimental.- La autoridad administrativa, los administrados, sus representantes o abogados y, en general, todos los partícipes del procedimiento, realizan sus respectivos actos procedimentales guiados por el respeto mutuo, la colaboración y la buena fe. Ninguna regulación del procedimiento administrativo

puede interpretarse de modo tal que ampare alguna conducta contra la buena fe procesal.

- 9) Principio de celeridad.- Quienes participan en el procedimiento deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, evitando actuaciones procesales que dificulten su desenvolvimiento o constituyan meros formalismos, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello releve a las autoridades del respeto al debido procedimiento o vulnere el ordenamiento.
- 10) Principio de eficacia.- Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados. En todos los supuestos de aplicación de este principio, la finalidad del acto que se privilegie sobre las formalidades no esenciales deberá ajustarse al marco normativo aplicable y su validez será una garantía de la finalidad pública que se busca satisfacer con la aplicación de este principio.
- 11) Principio de verdad material.- En el procedimiento, la autoridad administrativa competente deberá verificar plenamente los hechos que sirven de motivo a sus decisiones, para lo cual deberá adoptar todas las medidas probatorias necesarias autorizadas por la ley, aun cuando no hayan sido propuestas por los administrados o hayan acordado eximirse de ellas. En el caso de procedimientos trilaterales la autoridad administrativa estará facultada a verificar por todos los medios disponibles la verdad de los hechos que le son propuestos por las partes, sin que ello signifique una sustitución del deber probatorio que corresponde a éstas. Sin embargo, la autoridad administrativa estará obligada a ejercer dicha facultad cuando su pronunciamiento pudiera involucrar también al interés público.
- 12) Principio de participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión.

- 13) Principio de simplicidad.- Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir.
- 14) Principio de uniformidad.- La autoridad administrativa deberá establecer requisitos similares para trámites similares, garantizando que las excepciones a los principios generales no serán convertidos en la regla general. Toda diferenciación deberá basarse en criterios objetivos debidamente sustentados.
- 15) Principio de predictibilidad.- La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y confiable sobre cada trámite, de modo tal que a su inicio, el administrado pueda tener una conciencia bastante certera de cuál será el resultado final que se obtendrá.
- 16) Principio de privilegio de controles posteriores.- La tramitación de los procedimientos administrativos se sustentará en la aplicación de la fiscalización posterior; reservándose la autoridad administrativa, el derecho de comprobar la veracidad de la información presentada, el cumplimiento de la normatividad sustantiva y aplicar las sanciones pertinentes en caso que la información presentada no sea veraz.

El ordenamiento jurídico administrativo integra un sistema orgánico que tiene autonomía respecto de otras ramas del Derecho. Son fuentes del procedimiento administrativo:

- a) Las disposiciones constitucionales.
- b) Los tratados y convenios internacionales incorporados al Ordenamiento Jurídico Nacional.
- c) Las leyes y disposiciones de jerarquía equivalente.
- d) Los Decretos Supremos y demás normas reglamentarias de otros poderes del Estado.
- e) Los demás reglamentos del Poder Ejecutivo, los estatutos y reglamentos de las entidades, así como los de alcance institucional o provenientes de los sistemas administrativos.
- f) Las demás normas subordinadas a los reglamentos anteriores.
- g) La jurisprudencia proveniente de las autoridades jurisdiccionales que interpreten disposiciones administrativas.
- h) Las resoluciones emitidas por la Administración a través de sus tribunales o consejos regidos por leyes especiales, estableciendo criterios interpretativos de alcance general

y debidamente publicadas. Estas decisiones generan precedente administrativo, agotan la vía administrativa y no pueden ser anuladas en esa sede.

- i) Los pronunciamientos vinculantes de aquellas entidades facultadas expresamente para absolver consultas sobre la interpretación de normas administrativas que apliquen en su labor, debidamente difundidas.
- j) Los principios generales del derecho administrativo.

Los actos administrativos que al resolver casos particulares interpreten de modo expreso y con carácter general el sentido de la legislación, constituirán precedentes administrativos de observancia obligatoria por la entidad, mientras dicha interpretación no sea modificada. Dichos actos serán publicados conforme a las reglas establecidas en la presente norma. Los criterios interpretativos establecidos por las entidades, podrán ser modificados si se considera que no es correcta la interpretación anterior o es contraria al interés general. La nueva interpretación no podrá aplicarse a situaciones anteriores, salvo que fuere más favorable a los administrados. En todo caso, la sola modificación de los criterios no faculta a la revisión de oficio en sede administrativa de los actos firmes.

En el marco de la Ley del Procedimiento Administrativo General, son actos administrativos, las declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.

No son actos administrativos, los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios. Estos actos son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de esta Ley, y de aquellas normas que expresamente así lo establezcan; los comportamientos y actividades materiales de las entidades.

Las modalidades del acto administrativo se dan cuando una ley lo autorice, la autoridad, mediante decisión expresa, puede someter el acto administrativo a condición, término o modo, siempre que dichos elementos incorporables al acto, sean compatibles con el ordenamiento legal, o cuando se trate de asegurar con ellos el cumplimiento del fin público que persigue el acto. Una modalidad accesoria no puede ser aplicada contra el fin perseguido por el acto administrativo.

Son requisitos de validez de los actos administrativos: i) Competencia.- Ser emitido por el órgano facultado en razón de la materia, territorio, grado, tiempo o cuantía, a través de la

autoridad regularmente nominada al momento del dictado y en caso de órganos colegiados, cumpliendo los requisitos de sesión, quórum y deliberación indispensables para su emisión; ii) Objeto o contenido.- Los actos administrativos deben expresar su respectivo objeto, de tal modo que pueda determinarse inequívocamente sus efectos jurídicos. Su contenido se ajustará a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico, debiendo ser lícito, preciso, posible física y jurídicamente, y comprender las cuestiones surgidas de la motivación; iii) Finalidad Pública.- Adecuarse a las finalidades de interés público asumidas por las normas que otorgan las facultades al órgano emisor, sin que pueda habilitársele a perseguir mediante el acto, aun encubiertamente, alguna finalidad sea personal de la propia autoridad, a favor de un tercero, u otra finalidad pública distinta a la prevista en la ley. La ausencia de normas que indique los fines de una facultad no genera discrecionalidad; iv) Motivación.- El acto administrativo debe estar debidamente motivado en proporción al contenido y conforme al ordenamiento jurídico; v) Procedimiento regular.- Antes de su emisión, el acto debe ser conformado mediante el cumplimiento del procedimiento administrativo previsto para su generación.

Los actos administrativos en el marco de la Ley del Procedimiento Administrativo generan, deberán expresarse por escrito, salvo que por la naturaleza y circunstancias del caso, el ordenamiento jurídico haya previsto otra forma, siempre que permita tener constancia de su existencia. El acto escrito indica la fecha y lugar en que es emitido, denominación del órgano del cual emana, nombre y firma de la autoridad interviniente. Cuando el acto administrativo es producido por medio de sistemas automatizados, debe garantizarse al administrado conocer el nombre y cargo de la autoridad que lo expide. Cuando deban emitirse varios actos administrativos de la misma naturaleza, podrá ser empleada firma mecánica o integrarse en un solo documento bajo una misma motivación, siempre que se individualice a los administrados sobre los que recaen los efectos del acto. Para todos los efectos subsiguientes, los actos administrativos serán considerados como actos diferentes.

El objeto o contenido del acto administrativo es aquello que decide, declara o certifica la autoridad. En ningún caso será admisible un objeto o contenido prohibido por el orden normativo, ni incompatible con la situación de hecho prevista en las normas; ni impreciso, obscuro o imposible de realizar. No podrá contravenir en el caso concreto disposiciones constitucionales, legales, mandatos judiciales firmes; ni podrá infringir normas administrativas de carácter general provenientes de autoridad de igual, inferior o superior jerarquía, e incluso de la misma autoridad que dicte el acto. El contenido debe comprender

todas las cuestiones de hecho y derecho planteada por los administrados, pudiendo involucrar otras no propuestas por éstos que hayan sido apreciadas de oficio, siempre que otorgue posibilidad de exponer su posición al administrado y, en su caso, aporten las pruebas a su favor.

La motivación para la Ley del Procedimiento Administrativo General, deberá ser expresa, mediante una relación concreta y directa de los hechos probados relevantes del caso específico, y la exposición de las razones jurídicas y normativas que con referencia directa a los anteriores justifican el acto adoptado. Puede motivarse mediante la declaración de conformidad con los fundamentos y conclusiones de anteriores dictámenes, decisiones o informes obrantes en el expediente, a condición de que se les identifique de modo certero, y que por esta situación constituyan parte integrante del respectivo acto. No son admisibles como motivación, la exposición de fórmulas generales o vacías de fundamentación para el caso concreto o aquellas fórmulas que por su oscuridad, vaguedad, contradicción o insuficiencia no resulten específicamente esclarecedoras para la motivación del acto. No precisan motivación los siguientes actos: i) Las decisiones de mero trámite que impulsan el procedimiento; ii) Cuando la autoridad estima procedente lo pedido por el administrado y el acto administrativo no perjudica derechos de terceros; iii) Cuando la autoridad produce gran cantidad de actos administrativos sustancialmente iguales, bastando la motivación única.

En el marco de la Ley del Procedimiento Administrativo General, los actos de administración interna se orientan a la eficacia y eficiencia de los servicios y a los fines permanentes de las entidades. Son emitidos por el órgano competente, su objeto debe ser física y jurídicamente posible, su motivación será facultativa cuando los superiores jerárquicos impartan las órdenes a sus subalternos en la forma legalmente prevista. Las decisiones internas de mero trámite, pueden impartirse verbalmente por el órgano competente, en cuyo caso el órgano inferior que las reciba las documentará por escrito y comunicará de inmediato, indicando la autoridad de quien procede.

Se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados. Los procedimientos administrativos que, por exigencia legal, deben iniciar los administrados ante las entidades para satisfacer o ejercer sus intereses o derechos, se

clasifican conforme a las disposiciones del presente capítulo, en: procedimientos de aprobación automática o de evaluación previa por la entidad, y este último a su vez sujeto, en caso de falta de pronunciamiento oportuno, a silencio positivo o silencio negativo. Cada entidad señala estos procedimientos en su Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA, siguiendo los criterios establecidos en el presente ordenamiento.

En el procedimiento de aprobación automática, la solicitud es considerada aprobada desde el mismo momento de su presentación ante la entidad competente para conocerla, siempre que cumpla con los requisitos y entregue la documentación completa, exigidos en el TUPA de la entidad.

En este procedimiento, las entidades no emiten ningún pronunciamiento expreso confirmatorio de la aprobación automática, debiendo sólo realizar la fiscalización posterior. Sin embargo, cuando en los procedimientos de aprobación automática se requiera necesariamente de la expedición de un documento sin el cual el usuario no puede hacer efectivo su derecho, el plazo máximo para su expedición es de cinco días hábiles, sin perjuicio de aquellos plazos mayores fijados por leyes especiales anteriores a la vigencia de la Ley.

Como constancia de la aprobación automática de la solicitud del administrado, basta la copia del escrito o del formato presentado conteniendo el sello oficial de recepción, sin observaciones e indicando el número de registro de la solicitud, fecha, hora y firma del agente receptor.

Son procedimientos de aprobación automática, sujetos a la presunción de veracidad, aquellos conducentes a la obtención de licencias, autorizaciones, constancias y copias certificadas o similares que habiliten para el ejercicio continuado de actividades profesionales, sociales, económicas o laborales en el ámbito privado, siempre que no afecten derechos de terceros y sin perjuicio de la fiscalización posterior que realice la administración.

Por la fiscalización posterior, la entidad ante la que es realizado un procedimiento de aprobación automática o evaluación previa, queda obligada a verificar de oficio mediante el sistema del muestreo, la autenticidad de las declaraciones, de los documentos, de las informaciones y de las traducciones proporcionadas por el administrado. La fiscalización comprende no menos del diez por ciento de todos los expedientes sujetos a la modalidad de aprobación automática, con un máximo de 50 expedientes por semestre, pudiendo incrementarse teniendo en cuenta el impacto que en el interés general, en la economía, en la seguridad o en la salud ciudadana pueda conllevar la ocurrencia de fraude o falsedad en la información, documentación o declaración presentadas. Dicha fiscalización deberá efectuarse semestralmente de acuerdo a los lineamientos que para tal efecto dictará la Presidencia del

Consejo de Ministros. En caso de comprobar fraude o falsedad en la declaración, información o en la documentación presentada por el administrado, la entidad considerará no satisfecha la exigencia respectiva para todos sus efectos, procediendo a comunicar el hecho a la autoridad jerárquicamente superior, si lo hubiere, para que se declare la nulidad del acto administrativo sustentado en dicha declaración, información o documento; imponga a quien haya empleado esa declaración, información o documento una multa en favor de la entidad entre dos y cinco Unidades Impositivas Tributarias vigentes a la fecha de pago; y, además, si la conducta se adecua a los supuestos previstos en el Título XIX Delitos contra la Fe Pública del Código Penal, ésta deberá ser comunicada al Ministerio Público para que interponga la acción penal correspondiente.

Los procedimientos de evaluación previa están sujetos a silencio positivo, cuando se trate de algunos de los siguientes supuestos: 1. Solicitudes cuya estimación habilite para el ejercicio de derechos preexistentes, salvo que mediante ella se transfiera facultades de la administración pública o que habilite para realizar actividades que se agoten instantáneamente en su ejercicio. 2. Recursos destinados a cuestionar la desestimación de una solicitud cuando el particular haya optado por la aplicación del silencio administrativo negativo. 3. Procedimientos en los cuales la trascendencia de la decisión final no pueda repercutir directamente en administrados distintos del peticionario, mediante la limitación, perjuicio o afectación a sus intereses o derechos legítimos. 4. Todos los otros procedimientos a instancia de parte no sujetos al silencio negativo taxativo contemplado en el artículo siguiente, salvo los procedimientos de petición graciable y de consulta que se rigen por su regulación específica.

Los procedimientos de evaluación previa están sujetos al silencio negativo cuando se trate de alguno de los siguientes supuestos: i) Cuando la solicitud verse sobre asuntos de interés público, incidiendo en la salud, medio ambiente, recursos naturales, la seguridad ciudadana, el sistema financiero y de seguros, el mercado de valores, la defensa nacional y el patrimonio histórico cultural de la nación; ii) Cuando cuestionen otros actos administrativos anteriores; iii) Cuando sean procedimientos trilaterales y los que generen obligación de dar o hacer a cargo del Estado; iv) Los procedimientos de inscripción registral; v) Aquellos a los que, en virtud de la ley expresa, sea aplicable esta modalidad de silencio administrativo.

El plazo que transcurra desde el inicio de un procedimiento administrativo de evaluación previa hasta que sea dictada la resolución respectiva, no puede exceder de treinta (30) días hábiles, salvo que por ley o decreto legislativo se establezcan procedimientos cuyo cumplimiento requiera una duración mayor.

Los procedimientos, requisitos y costos administrativos se establecen exclusivamente mediante decreto supremo o norma de mayor jerarquía, norma de la más alta autoridad regional, de Ordenanza Municipal o de la decisión del titular de las entidades autónomas conforme a la Constitución, según su naturaleza. Dichos procedimientos deben ser compendiados y sistematizados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos, aprobados para cada entidad. Las entidades solamente exigirán a los administrados el cumplimiento de procedimientos, la presentación de documentos, el suministro de información o el pago por derechos de tramitación, siempre que cumplan con los requisitos previstos en el numeral anterior. Incurrir en responsabilidad la autoridad que procede de modo diferente, realizando exigencias a los administrados fuera de estos casos. Las disposiciones concernientes a la eliminación de procedimientos o requisitos o a la simplificación de los mismos, podrán aprobarse por Resolución Ministerial, Norma Regional de rango equivalente o Decreto de Alcaldía, según se trate de entidades dependientes del Gobierno Central, Gobiernos Regionales o Locales, respectivamente.

Todas las entidades elaboran y aprueban o gestionan la aprobación, según el caso, de su Texto Único de Procedimientos Administrativos, el cual comprende: 1. Todos los procedimientos de iniciativa de parte requeridos por los administrados para satisfacer sus intereses o derechos mediante el pronunciamiento de cualquier órgano de la entidad, siempre que esa exigencia cuente con respaldo legal, el cual deberá consignarse expresamente en el TUPA con indicación de la fecha de publicación en el Diario Oficial. La descripción clara y taxativa de todos los requisitos exigidos para la realización completa de cada procedimiento. La calificación de cada procedimiento según corresponda entre procedimientos de evaluación previa o de aprobación automática. En el caso de procedimientos de evaluación previa si el silencio administrativo aplicable es negativo o positivo. Los supuestos en que procede el pago de derechos de tramitación, con indicación de su monto y forma de pago. El monto de los derechos se expresará con relación a la UIT, publicándose en las entidades en moneda de curso legal. Las vías de recepción adecuadas para acceder a los procedimientos contenidos en los TUPA, de acuerdo a lo dispuesto por los Artículos 116 y siguientes de la Ley. La autoridad competente para resolver en cada instancia del procedimiento y los recursos a interponerse para acceder a ellas. 8. Los formularios que sean empleados durante la tramitación del respectivo procedimiento administrativo. El TUPA también incluirá la relación de aquellos servicios prestados en exclusividad por las entidades, cuando el

administrado no tiene posibilidad de obtenerlos acudiendo a otro lugar o dependencia. Los requisitos y condiciones para la prestación de los servicios por las entidades serán fijados por decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros. Para aquellos servicios que no sean prestados en exclusividad, las entidades a través de Resolución del Titular del Pliego establecerán los requisitos y costos correspondientes a los mismos, los cuales deberán ser debidamente difundidos para que sean de público conocimiento.

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) es aprobado por Decreto Supremo del sector, por la norma de máximo nivel de las autoridades regionales, por Ordenanza Municipal, o por Resolución del Titular de organismo constitucionalmente autónomo, según el nivel de gobierno respectivo. Cada 2 (dos) años, las entidades están obligadas a publicar el íntegro del TUPA, bajo responsabilidad de su titular; sin embargo, podrán hacerlo antes, cuando consideren que las modificaciones producidas en el mismo lo ameriten. El plazo se computará a partir de la fecha de la última publicación del mismo. El TUPA es publicado en el Diario Oficial El Peruano cuando se trata de entidades con alcance nacional, o en el diario encargado de los avisos judiciales en la capital de la región o provincia, tratándose de entidades con alcance menor. Sin perjuicio de la indicada publicación, cada entidad realiza la difusión de su TUPA mediante su ubicación en lugar visible de la entidad. Una vez aprobado el TUPA, toda modificación que no implique la creación de nuevos procedimientos, incremento de derechos de tramitación o requisitos, se debe realizar por Resolución Ministerial del Sector, Norma Regional de rango equivalente o Decreto de Alcaldía, o por Resolución del Titular del Organismo Autónomo conforme a la Constitución, según el nivel de gobierno respectivo. En caso contrario, su aprobación se realiza conforme al mecanismo establecido en el numeral. Para la elaboración del TUPA se procurará evitar la duplicidad de procedimientos administrativos en las distintas entidades de la administración pública.

2.1.2. TEORÍA GENERAL DE LA INSTITUCIONALIDAD

Interpretando a Pereyra (2014), la institucionalidad es la base de todo, de las familias, de las empresas, de los sistemas, de los países. Es tan necesaria que marca la pauta en el desarrollo público o privado. Es la base para el desarrollo de las entidades. Las Municipalidades Distritales son instituciones legales que tienen sistemas y que buscan mejorar cada día porque así es la institucionalidad. El análisis institucional puede enfocarse como un producto o como las reglas de un juego de un sistema. Bajo el primer enfoque Schutter

(1981) define una institución como una regularidad en conducta social que es acordada por todos los miembros de la sociedad, especifica las conductas en situaciones recurrentes concretas como políticas auto formuladas o formuladas por alguna autoridad externa. Bajo el segundo enfoque que considera a la institución como el conjunto de reglas de un juego, North (1990) considera que las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, o, fundamentalmente, son las restricciones humanamente entendidas que dan forma a las interacciones humanas y que en consecuencia estructuran los incentivos en el intercambio humano, ya sea político, social o económico.

Las instituciones son consustanciales a la idea de orden económico y se relacionan en torno a las relaciones normativas de la administración pública. North (1990) define las instituciones como las reglas de juego que moldean la interacción humana en una sociedad. Voigt y Engerer (2002), distinguen dos componentes de las instituciones, la regla y la imposición o sanción, para definir a las instituciones como las reglas conocidas comúnmente para estructurar situaciones de interacción repetitivas seguidas de un mecanismo de aplicación y sanción que asegura que la falta de cumplimiento del componente de la regla se sancione.

Las instituciones son un conjunto de derechos y obligaciones que afectan a las personas en sus vidas económicas (Matthews, 1986: 905). Las instituciones son las reglas del juego que proveen costos bajos para la aplicación de los derechos de propiedad e incentivos para descentralizar las decisiones requeridas para los mercados competitivos (North, 1991). Prats (2002) puntualiza que “Las instituciones son las reglas del juego formales e informales que pautan la interacción entre los individuos y las organizaciones. Las instituciones no son cosas, su existencia es meramente abstracta, no tienen objetivos, aunque cumplen importantes funciones sociales. Son el marco de constricciones e incentivos en el que se produce la interacción social. Se corresponden con determinadas correlaciones o equilibrios de poder y viven y se apoyan en nuestros modelos mentales, valorativos y actitudinales”. Las instituciones son reglas de acción, expectativas y normas que determinan parcial o totalmente mediante incentivos y sanciones el comportamiento de los individuos en sociedad. El diseño institucional eficaz incentiva las conductas que maximizan los resultados y que repercute en el desempeño económico.

Las instituciones son un conjunto de reglas formales e informales que afectan el desempeño económico debido a que su razón de ser es la creación de orden y reducción de incertidumbre de los intercambios, reducen los costos de transacción e inducen a comportamientos cooperativos. Los valores compartidos que reflejan un sistema de creencias

de los miembros de una sociedad son un factor importante que contribuye en la legitimación de las instituciones políticas, económicas y sociales. El sistema de creencias de los actores del cambio influye en el tipo de acciones a realizar. Las instituciones tienen como funciones reducir la incertidumbre ambiental, resolver los conflictos, estabilizar y equilibrar los intereses de los agentes económicos y actores políticos, dar continuidad a los proyectos, inducir a las personas a organizar sus actividades, etc.

Las instituciones son realidades abstractas percibidas como reglas y normas que estructuran y delimitan la acción social entre diferentes actores en función de un sistema de incentivos del comportamiento y desempeño de competencias manifiesto en estructuras de poder, modelos mentales y valorativos determinantes de un “valor público”. El fin de las instituciones, como entidades abstractas, es el de facilitar los intercambios entre organizaciones o individuos, permitiéndoles realizar objetivos específicos. Es decir, las instituciones son como las reglas del juego que las organizaciones están jugando. Por lo tanto, las instituciones no pueden ser creadas por decreto sino que son el resultado de un proceso de aprendizaje social.

Las organizaciones son realidades concretas con ordenamientos de recursos para la consecución de objetivos. Por consiguiente la sutileza de diferenciación entre organizaciones e instituciones es relevante para el desarrollo y carecen de neutralidad política y social.

En la teoría institucional, la relación entre racionalidad y conducta institucional es ambigua. La creación y transformación de las instituciones requieren de la condición de procesos de legitimación para hacerlas más atractivas. Estos procesos pueden tener lugar en poco tiempo o en períodos largos, en forma abrupta, en episodios o en forma incremental. De acuerdo a Easton (1992), los procesos de legitimación requieren de apoyo difuso que proporciona la legitimidad de las instituciones del sistema político y de apoyo específico manifiesto por determinada acción política.

Las instituciones son el conjunto de reglas del juego político que se relacionan con las formas de interacción de los actores y de las organizaciones que integran un sistema político, por lo que el cambio organizacional está relacionado con el cambio de dichas reglas de juego que condicionan las formas de acceso al poder y las relaciones de los ciudadanos con los gobernantes. Los arreglos institucionales delimitan en forma contingente el juego político generando oportunidades, restricciones y riesgos al desarrollo.

El enfoque de la economía institucional, sobre el desarrollo, se hace desde dos perspectivas teóricas, la teoría de la información imperfecta y el análisis comparativo de los procesos de desarrollo, las cuales fundamentan los arreglos institucionales.

La Nueva Economía Política Institucional, sucesora de la economía institucional, evita el holísmo de la economía ortodoxa, para apreciar los fenómenos sociales en las instituciones, tales como la cultura corporativa, etc., realizar análisis de las políticas mediante análisis institucional comparativo. En los análisis de la Nueva Economía Institucional, término atribuido a Oliver Williamson, la calidad de las instituciones tiene un papel determinante en el desarrollo y la pobreza, considerando que la ejecución de transacciones tiene un costo.

La Nueva Economía Institucional da origen al término gobernabilidad en referencia a las instituciones que la sociedad debe poseer a fin de monitorear las reglas del juego. La Nueva Economía Institucional deja en claro que las instituciones económicas, políticas y jurídicas son incompletas en cualquier sociedad y, por lo tanto, los costos de transacción no alcanzan los niveles deseados en el paradigma de la eficiencia. El paradigma de la Nueva Economía Institucional se interesa en las cualidades de coordinación de las instituciones, la coordinación está relacionada con el conjunto de instituciones capaces de producir expectativas que hacen posible a los individuos que no siguen los lineamientos de los planes centrales y que difieren en sus metas, para coordinar sus planes exitosamente.

A partir de los fundamentos teórico-metodológicos de las relaciones entre el desarrollo económico y las instituciones jurídicas que establece la Nueva Economía Institucional, se superan las limitaciones del análisis del “movimiento del derecho y el desarrollo” y se establecen las bases para la construcción del Estado de Derecho, promotor del desarrollo económico. De acuerdo a Burgos Silva (2002), el análisis económico neoinstitucionalista define la institucionalidad jurídica y el desarrollo económico, cuestiona el derecho como instrumento del desarrollo económico y reconoce a las instituciones informales y promueve mecanismos institucionales considerados como óptimos.

Recientemente, la gobernabilidad se está convirtiendo en titularidad global implementada a través de decisiones y medidas colectivas que son delimitadas bajo esquemas de derecho internacional por instituciones que responden a intereses de la globalización. El derecho es un instrumento del Estado que constituye un sistema de incentivos y obstáculos que encausan los comportamientos en determinados cursos de acción de conformidad con los objetivos que un sistema económico y social se plantea para su proceso de desarrollo. Por lo

tanto, el derecho establece los límites propios al poder estatal en el ámbito económico y su capacidad de intervención, posibilitan el diseño de los arreglos institucionales que facilitan la predictibilidad en las interacciones sociales e incentivan los comportamientos que concurren al modelo de desarrollo deseado.

Las instituciones son un marco de referencia que facilitan los intercambios económicos dentro y fuera de los mecanismos del mercado. En la nueva economía institucional, los aspectos políticos limitan los beneficios del comercio, como en las situaciones específicas de negociaciones asimétricas debido a que prevalecen intereses creados que originan conflictos distributivos. Existe una relación estrecha entre la institucionalización de las normas y el comportamiento individual, es decir, las instituciones se legitiman cuando incentivan a los individuos.

La economía institucional estudia la economía de los costos de transacción, la elección racional, la economía de los derechos de propiedad, la teoría del principal agente, los enfoques de economía constitucional y elección pública. En este trabajo se abordan solamente la elección racional, los costos de transacción, la teoría de la agencia y el peligro moral.

2.1.3. TEORÍA GENERAL DE LAS MUNICIPALIDADES

Interpretando a Juvenal (2014), en el marco de la teoría general de las Municipalidades; los términos ayuntamiento, alcaldía, corporación local, corporación municipal, gobierno local y gobierno municipal se utilizan como distintos nombres para la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio. Suele estar presidido por un alcalde, intendente, presidente de comuna o presidente municipal, que ostenta la presidencia de la administración local y del pleno municipal; y formado por los concejales o ediles que, reunidos en pleno, ejercen la potestad normativa a nivel local. En algunos casos los ayuntamientos de pueblos pequeños se gobiernan por algún tipo de sistema asambleario, como el tradicional que en España se denomina concejo abierto, o concejo deliberante (en países como Argentina).

Por extensión, también suele llamarse ayuntamiento, municipalidad o comuna a la casa consistorial, el edificio que cumple las funciones de sede principal de la institución.

Generalmente, el ayuntamiento es el órgano administrativo de menor rango territorial y, por tanto, el más cercano al ciudadano; aunque los municipios grandes suelen subdividirse

administrativamente en barrios, distritos, cuarteles, secciones, delegaciones, sindicaturas o pedanías (estas últimas de carácter más rural).

Gobiernos municipales en distintos países:

En Chile la división municipal son las comunas. Sus órganos de gobierno residen en la Ilustre municipalidad. Estas son presididas por un alcalde elegido cada cuatro años y los concejales que son elegidos por medio de cifra repartidora. La cantidad de concejales en una comuna dependen de su demografía. En Chile existen municipalidades que gobiernan más de una comuna, como en el Cabo de Hornos y la Antártica. Hoy en día, Chile tiene 345 municipalidades en 346 comunas.

En Colombia no se utiliza el término ayuntamiento. En las ciudades colombianas, por lo general bajo una misma edificación, se encuentran ubicados la alcaldía y el concejo (entidad administrativa de las ciudades) pero se usa el término Alcaldía de XXX o Palacio Municipal de XXX.

En Costa Rica la división municipal son los Cantones. Se usa el término municipalidad para referirse a los gobiernos locales; sin embargo en algunos lugares se utiliza el término ayuntamiento como sinónimo. Está compuesta por una rama ejecutiva encabezada por el alcalde y una legislativa denominada concejo municipal. Costa Rica tiene en la actualidad 81 municipalidades, ya que de acuerdo a la ley debe de haber una por cada cantón. Los cargos dentro del ayuntamiento son: El Alcalde, los regidores, Concejos de Distrito y los síndicos. Éstos son electos el primer domingo de febrero, dos años después de las elecciones nacionales en que se elige al Presidente, Vicepresidentes y Diputados. Toman posesión de sus cargos el primer día de mayo del mismo año de su elección, por un periodo de cuatro años y podrán ser reelegidos. El ayuntamiento más antiguo es el Ayuntamiento de Cartago.

En Bolivia, al órgano de gobierno municipal se le denomina Gobierno Autónomo Municipal, el cual tiene como cabeza a un Alcalde Municipal y como órgano legislativo autónomo tienen a un Consejo Municipal. Hasta 2009 se le denominó Honorable Alcaldía Municipal, pero la nueva constitución política del estado la reemplazó por el Gobierno Autónomo Municipal.

En España al órgano de gobierno municipal se le denomina "ayuntamiento". También se le llama de forma alternativa no oficial "consistorio".

En El Salvador no se utiliza el término ayuntamiento. En las ciudades salvadoreñas, por lo general bajo una misma edificación, se encuentran ubicados la alcaldía y el concejo (entidad administrativa de las ciudades) pero se usa el término Alcaldía de XXX o Palacio Municipal de XXX. En El Salvador hay 262 municipalidades.

En Estados Unidos, gobierno municipal significa gobierno de una municipalidad con una distinta jurisdicción dentro del estado. Una municipalidad es una corporación local gubernamental, que puede tener el estatus de una ciudad, un pueblo o una aldea. La palabra "ciudad" es algo como una no-entidad según la ley estadounidense. En la mayoría de los estados, "pueblo" es sólo un sinónimo de "ciudad"; en algunos estados, "pueblo" es sinónimo de "aldea"; y en algunos otros estados, un "pueblo" es una jurisdicción de tamaño intermedio entre "ciudad" y "aldea". Algunas jurisdicciones municipales, incluyendo la de Ciudad de Nueva York y San Francisco son municipalidades metropolitanas. La municipalidad metropolitana es un tipo especial de municipalidad que es simultáneamente una corporación local gubernamental y una división administrativa del estado, ellas ejercen sus poderes autónomos como una ciudad, además del ejercicio de soberanía que el gobierno del estado les asigna a los condados. En Estados Unidos, las municipalidades están legalmente separadas de los condados. Un Condado es una división administrativa del estado, mientras que las municipalidades son jurisdicciones autónomas incorporadas al estado. El grado de autonomía que se les concede depende del tipo de municipalidad. En la mayoría de los estados, las ciudades son jurisdicciones completamente autónomas que no están sujetas a la autoridad de un condado. Inversamente, la mayoría de las aldeas tienen una autonomía limitada y están sujetas al control de la autoridad de un condado. Las ciudades típicamente tienen un alcalde, quien puede ser el jefe o el jefe de estado pero no jefe de gobierno, o puede ser ambos. Lo mismo el oficial de una aldea, quien puede tener un estatus parecido al de un alcalde, es generalmente llamado "presidente" de la aldea, no "alcalde". Una aldea puede tener la opción de proveer ciertos servicios asociados al gobierno de una ciudad, pero generalmente no tienen la responsabilidad de proveerlos. En California el poder de los impuestos de las municipalidades está estrictamente limitado por la Proposición 13, una enmienda de 1978 a la Constitución de California.

El tamaño de una municipalidad se extiende de muy pequeño (por ejemplo, la aldea de Dexter, Michigan, con aproximadamente 2 500 habitantes) a muy grande (por ejemplo, Los Ángeles, California, con aproximadamente 4 millones de habitantes); por lo tanto los gobiernos municipales se extienden también de muy pequeños a muy grandes. La mayoría de las municipalidades tienen un departamento o una comisión de planeamiento. Si tienen otros departamentos o contratos fuera de los servicios (como servicios legales y de contabilidad), depende del tamaño de la municipalidad, si es una ciudad o una aldea, etc. San Francisco, por ejemplo, una municipalidad metropolitana con una población de aproximadamente 750 000 tiene un abogado elegido de la ciudad-condado, defensor público y un abogado de distrito. La

Ciudad de Ypsilanti, Michigan, con una población de aproximadamente 24 000, contrata para los servicios jurídicos a una consejería jurídica local y no tiene su propio querellante criminal o defensor público.

En México, los municipios son regidos por un Ayuntamiento presidido por el presidente municipal, quien ejerce el poder ejecutivo, en tanto ejecuta los acuerdos del Ayuntamiento y realiza la administración municipal; el que realiza funciones de poder legislativo es el Ayuntamiento, formado por la planilla electa con el candidato a la alcaldía, compuesto por regidores y síndicos, quienes no son elegidos individualmente por la ciudadanía por voto directo, sino que la planilla pasa en automático si gana el alcalde; pero su elección y composición puede variar de un estado, o de un municipio, a otro. Los municipios se dividen en delegaciones para fines de elección o designación de representantes. En Sinaloa, los municipios se dividen en sindicaturas, gobernadas por un síndico no electo, sino nombrado directamente por el presidente municipal. En Baja California, los municipios se dividen en delegaciones, gobernadas por un delegado nombrado por el presidente municipal.

En Puerto Rico, se emplea el término municipio para la división política más cercana a la ciudadanía, dirigida por un alcalde, que aprueba las determinaciones de un cuerpo legislativo, llamado Legislatura Municipal, con 5 a 15 miembros, dependiendo de la población del municipio. Tanto los alcaldes como los legisladores municipales son elegidos cada cuatro años por sufragio. Puerto Rico tiene 78 municipios, cada uno con su alcalde.

En Honduras, se emplea el término municipio para la nombrar la división política más cercano a los ciudadanos, dirigida por un alcalde, quien selecciona un cuerpo legislativo compuesto por regidores municipales. Honduras tiene un total de 298 alcaldías en su territorio, incluyendo las del Departamento insular de Islas de la bahía.

En Japón, la municipalidad es la unidad de administración local en el cual se dividen las prefecturas.

En China, se denominan municipalidad de China a los "municipios bajo gobierno directo". Las cuatro municipalidades actuales son las ciudades de Pekín, Shanghái, Tianjin y el área de Chongqing. Se hallan en primer rango, en el nivel provincial, el mismo que el de las provincias en la organización territorial de China.

Interpretando a Herrera (2014); las Municipalidades o los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios

de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

La estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

El gobierno en sus distintos niveles se ejerce dentro de su jurisdicción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público. Las relaciones entre los tres niveles de gobierno deben ser de cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad.

Los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos,

y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

La Ley Orgánica De Municipalidades, establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

Las municipalidades son provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Las municipalidades se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial, en las siguientes: En función de su jurisdicción: 1. La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado. 2. La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito. 3. La municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital. Están sujetas a régimen especial las siguientes: 1. Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial. 2. Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zona de frontera.

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

2.1.4. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

Interpretando a Valdivia (2011); la administración financiera del sector público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración. La administración financiera del sector público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual. Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia. El Presupuesto Público asigna los fondos públicos de acuerdo con las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el marco del Planeamiento Estratégico de las entidades del Sector Público y la disponibilidad de ingresos programada. Las entidades del Sector Público sólo pueden ejecutar ingresos y realizar gastos conforme a Ley. Cualquier demanda adicional no prevista se atiende únicamente con cargo a las asignaciones autorizadas en el respectivo Presupuesto Institucional. El Tesoro Público centraliza, custodia y canaliza los fondos y valores de la Hacienda Pública. El Endeudamiento Público permite obtener financiamiento externo e interno para atender parte de los requerimientos establecidos en el Presupuesto del Sector Público, acorde con la capacidad de pago del país o de la entidad obligada. La Contabilidad Pública consolida la información presupuestaria y patrimonial de las entidades y organismos del Sector Público para mostrar el resultado integral de la gestión del Estado a través de la Cuenta General de la República. La Administración Financiera del Sector Público se sujeta a la regla de la centralización normativa y descentralización operativa en un marco de integración de los sistemas que la conforman.

Están sujetos al cumplimiento de las leyes, normas y directivas de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos y entidades representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, los conformantes del Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las correspondientes entidades

descentralizadas. También están comprendidos los Gobiernos Regionales a través de sus organismos representativos, los Gobiernos Locales y sus respectivas entidades descentralizadas. Igualmente se sujetan a la presente Ley, las personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio que ejercen funciones reguladoras, supervisoras y las administradoras de fondos y de tributos y toda otra persona jurídica donde el Estado posea la mayoría de su patrimonio o capital social o que administre fondos o bienes públicos.

La Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos. La Administración Financiera del Sector Público está constituida por sistemas, con facultades y competencias que la presente Ley y demás normas específicas les otorga, para establecer procedimientos y directivas necesarios para su funcionamiento y operatividad. La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman, sobre la base de las propuestas que formule el Comité de Coordinación. Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes: a. Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público; b. Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesoro Público; c. Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público, y, d. Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública. La Unidad Ejecutora constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos del Sector Público, con el cual se vinculan e interactúan los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público. Se entenderá como Unidad Ejecutora, aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: a. Determine y recaude ingresos; b. Contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; c. Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; d. Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; e. Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o, f. Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda. El Titular de cada entidad propone al Ministerio de Economía y Finanzas, para su autorización, las Unidades Ejecutoras que considere necesarias para el logro de sus objetivos institucionales.

Los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público deben velar por que el tratamiento de la documentación e información que se exija a las entidades sea de uso múltiple, tanto en la forma y contenido como en la oportunidad de los mismos, y se evite la duplicidad de esfuerzos y uso de recursos humanos, materiales y financieros que demanda cumplir con los requerimientos de cada uno de los sistemas. La normatividad, procedimientos y demás instrumentos técnicos específicos de cada sistema integrante deben ser de conocimiento previo de los órganos rectores de los otros sistemas, antes de su aprobación y difusión, con la finalidad de asegurar su adecuada coherencia con la normatividad y procedimientos de los demás sistemas, en el marco de la política establecida por la autoridad central de la Administración Financiera del Sector Público, asegurándose la integridad en su formulación, aprobación y aplicación.

Las Unidades Ejecutoras deben asegurar que los aspectos relacionados con el cumplimiento y aplicación de la normatividad emitida por los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público y con el tratamiento de la información correspondiente, se conduzcan de manera coherente y uniforme, evitando la superposición o interferencia en la operatividad de los procesos de cada sistema.

El registro de la información es único y de uso obligatorio por parte de todas las entidades y organismos del Sector Público, a nivel nacional, regional y local y se efectúa a través del Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP) que administra el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Comité de Coordinación. El SIAF-SP constituye el medio oficial para el registro, procesamiento y generación de la información relacionada con la Administración Financiera del Sector Público, cuyo funcionamiento y operatividad se desarrolla en el marco de la normatividad aprobada por los órganos rectores.

Interpretando a Valdivia (2011); el Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad. El Sistema Nacional de Presupuesto está integrado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran fondos públicos, las mismas que son las responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el

órgano rector. La Dirección Nacional del Presupuesto Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto y dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, Directivas Presupuestarias y disposiciones complementarias. Las principales atribuciones de la Dirección Nacional del Presupuesto Público son: a. Programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario; b. Elaborar el anteproyecto de la Ley Anual de Presupuesto; c. Emitir las directivas y normas complementarias pertinentes; d. Efectuar la programación mensualizada del Presupuesto de Ingresos y Gastos; e. Promover el perfeccionamiento permanente de la técnica presupuestaria; y, f. Emitir opinión autorizada en materia presupuestal.

El Presupuesto del Sector Público es el instrumento de programación económica y financiera, de carácter anual y es aprobado por el Congreso de la República. Su ejecución comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Son Fondos Públicos, sin excepción, los ingresos de naturaleza tributaria, no tributaria o por financiamiento que sirven para financiar todos los gastos del Presupuesto del Sector Público. Se desagregan conforme a los clasificadores de ingresos correspondientes. Los gastos del Estado están agrupados en Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicio de la Deuda, que se desagregan conforme a los clasificadores correspondientes: a. Gasto corriente, son los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado. b. Gasto de capital, son los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del Patrimonio del Estado. c. Servicio de la deuda, son los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa.

La Ejecución del Ingreso comprende las etapas de la estimación, determinación y percepción. a. La estimación consiste en el cálculo o proyección de los niveles de ingresos que por todo concepto se espera alcanzar; b. La determinación es la identificación del concepto, oportunidad y otros elementos relativos a la realización del ingreso; y, c. La percepción es la recaudación, captación u obtención de los fondos públicos. La Ejecución del Gasto comprende las etapas del compromiso, devengado y pago: a. El compromiso es la afectación preventiva del presupuesto de la entidad por actos o disposiciones administrativas; b. El devengado es la ejecución definitiva de la asignación presupuestaria por el reconocimiento de una obligación de pago; y, c. El pago es la extinción de la obligación mediante la cancelación de la misma.

La totalidad de los ingresos y gastos públicos deben estar contemplados en los presupuestos institucionales aprobados conforme a ley, quedando prohibida la administración o gerencia de

fondos públicos, bajo cualquier otra forma o modalidad. Toda disposición en contrario es nula de pleno derecho. Los funcionarios de las entidades del Sector Público competentes para comprometer gastos deben observar, previo a la emisión del acto o disposición administrativa de gasto, que la entidad cuente con la asignación presupuestaria correspondiente. Caso contrario devienen en nulos de pleno derecho. La ejecución presupuestal y su correspondiente registro de ingresos y gastos se cierra el 31 de diciembre de cada Año Fiscal. Con posterioridad al 31 de diciembre, los ingresos que se perciben se consideran parte del siguiente Año Fiscal independientemente de la fecha en que se hubiesen originado y liquidado. Así mismo, no pueden asumirse compromisos ni devengarse gastos con cargo al Presupuesto del Año Fiscal que se cierra en esa fecha. El pago del gasto devengado al 31 de diciembre de cada Año Fiscal puede efectuarse hasta el 31 de marzo del Año Fiscal siguiente siempre y cuando esté debidamente formalizado y registrado.

La conciliación presupuestal comprende el conjunto de actos conducentes a compatibilizar los registros presupuestarios de ingresos y gastos efectuados al 31 de diciembre de cada Año Fiscal así como a la aprobación de las disposiciones necesarias para efecto de la formalización correspondiente.

Interpretando a Valdivia (2011); el Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. Se rige por los principios de unidad de caja y economicidad. El Sistema Nacional de Tesorería está integrado por la Dirección Nacional del Tesoro Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las cuales se conducen los procesos relacionados con el Sistema, a nivel de todas las entidades y organismos del Sector Público que administran dichos fondos, las mismas que son responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector. La Dirección Nacional del Tesoro Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en el marco de lo establecido en la presente Ley, directivas e instructivos de Tesorería y disposiciones complementarias. Las principales atribuciones de la Dirección Nacional del Tesoro Público son: a. Elaborar el presupuesto de caja del Gobierno Nacional; b. Centralizar la disponibilidad de fondos públicos; c. Programar y autorizar los pagos y el movimiento con cargo a los fondos que administra; d. Custodiar los valores del Tesoro Público; y, e. Emitir opinión autorizada en materia de tesorería.

Constitúyase la Caja Única del Tesoro Público con el objeto de centralizar las cuentas que determine la Dirección Nacional del Tesoro Público para asegurar una gestión integral de los recursos financieros del Estado. La Dirección Nacional del Tesoro Público mantiene en el Banco de la Nación una cuenta bancaria, denominada Cuenta Principal, en la cual se centraliza los fondos públicos provenientes de la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios. La Cuenta Principal contiene subcuentas bancarias de ingresos que la Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza para el registro y acreditación de la recaudación. La Cuenta Principal contiene subcuentas bancarias de gasto que la Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza a nombre de las Unidades Ejecutoras para la atención del pago de las obligaciones contraídas.

La determinación, percepción, utilización y el registro de los fondos conformantes de la Caja Única, en tanto provengan de fuentes de financiamiento distintas de aquellas que administra directamente la Dirección Nacional del Tesoro Público, es de exclusiva competencia y responsabilidad del organismo correspondiente.

La posición de Caja del Tesoro Público está constituida por la agregación de los saldos de las cuentas conformantes de la Caja Única, sean en moneda nacional o en moneda extranjera.

La Dirección Nacional del Tesoro Público puede solicitar facilidades financieras temporales a las instituciones financieras en las que mantiene sus cuentas con la finalidad de cubrir déficits estacionales de caja a fin de asegurar la atención oportuna de sus obligaciones.

La Dirección Nacional del Tesoro Público queda autorizada a emitir Letras del Tesoro Público que constituyen títulos de deuda a plazos menores o iguales de un año y se aplican al financiamiento a que se refiere el párrafo precedente. El monto límite de las facilidades financieras y demás condiciones para la emisión de las Letras del Tesoro Público se aprueba a través de la Ley Anual del Presupuesto del Sector Público.

La Dirección Nacional del Tesoro Público es la única autoridad con facultad para establecer la normatividad orientada a la apertura, manejo y cierre de cuentas bancarias así como la colocación de fondos públicos para cuyo efecto organiza y mantiene actualizado un registro general de cuentas bancarias de las entidades y organismos, para lo cual éstos informan periódicamente a dicha Dirección Nacional.

La Dirección Nacional del Tesoro Público acuerda con el Banco de la Nación los servicios bancarios requeridos para la operatividad del Sistema y las facilidades relacionadas con el movimiento de fondos sujetos a su administración, sea en moneda nacional o en moneda extranjera, en el marco de la legislación vigente. La Dirección Nacional del Tesoro Público puede celebrar convenios con el Banco Central de Reserva del Perú y con otras entidades del

Sistema Financiero Nacional con la finalidad de alcanzar mayor cobertura y eficiencia en sus operaciones. El pago de obligaciones contraídas con cargo a los fondos públicos se efectúa en las siguientes modalidades: a. Mediante cheques o cartas orden girados con cargo a las cuentas bancarias de la Unidad Ejecutora. b. Mediante abonos en cuentas bancarias individuales abiertas en entidades del Sistema Financiero Nacional a nombre del beneficiario del pago. c. Mediante efectivo, cuando se trate de conceptos tales como jornales, propinas, servicios bancarios y otros conforme a lo que se establezca en las Directivas de Tesorería.

La Dirección Nacional del Tesoro Público autoriza el uso de medios electrónicos para efectos de la cancelación de las obligaciones que contraen las Unidades Ejecutoras, señalando los criterios o mecanismos que permitan asegurar la oportunidad, seguridad e integridad de su uso.

Interpretando a Valdivia (2011); el Sistema Nacional de Endeudamiento es el conjunto de órganos, normas y procedimientos orientados al logro de una eficiente administración del endeudamiento a plazos mayores de un año de las entidades y organismos del Sector Público. Se rige por los principios de responsabilidad fiscal y sostenibilidad de la deuda. El Sistema Nacional de Endeudamiento Público está integrado por la Dirección Nacional del Endeudamiento Público, dependiente del Viceministerio de Hacienda y, por las Unidades Ejecutoras en las cuales se conducen los procesos relacionados con el sistema, a nivel de todas las entidades del Sector Público que administran fondos de las entidades y organismos públicos, las mismas que son responsables de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos que emita el órgano rector.

La Dirección Nacional del Endeudamiento Público es el órgano rector del Sistema Nacional de Endeudamiento, dicta las normas y establece los procedimientos y otras relacionadas con el endeudamiento público. Las principales atribuciones de la Dirección Nacional del Endeudamiento Público son: a. Conducir la programación, la concertación y el desembolso de las operaciones de endeudamiento del Gobierno Nacional y de sus avales o garantías; b. Registrar la deuda de las entidades y organismos del Sector Público; c. Atender el servicio de la deuda del Gobierno Nacional; d. Desarrollar la administración de pasivos; y, e. Actuar como agente financiero único del Gobierno Nacional pudiendo autorizarse la realización de gestiones financieras específicas a otras entidades del Estado mediante resolución ministerial de Economía y Finanzas. Las entidades y organismos públicos del Sector Público están impedidos de efectuar por cuenta propia gestiones tendientes a la consecución de operaciones de endeudamiento externo. El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección

Nacional del Endeudamiento Público es la única entidad autorizada para evaluar y negociar operaciones de endeudamiento externo.

Las Unidades Ejecutoras son las únicas responsables por la utilización de los recursos de las operaciones de endeudamiento público de acuerdo con los términos convenidos en la documentación representativa de la operación. Tratándose de recursos para el apoyo a la Balanza de Pagos, su uso es determinado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

La Ley Anual de Endeudamiento del Sector Público establece los montos máximos de endeudamiento externo e interno que el Gobierno Nacional puede acordar o garantizar durante un Año Fiscal, la estructura general de dicho monto, así como las disposiciones relativas a la aprobación de las operaciones de endeudamiento y de las operaciones de administración de pasivos. El monto máximo de endeudamiento público que aprueba la Ley Anual de Endeudamiento del Sector Público constituye un límite superior para las operaciones de endeudamiento que el Gobierno Nacional apruebe o garantice en un determinado Año Fiscal, sujetándose su ejecución al cumplimiento de los procedimientos establecidos en dicha Ley anual y otras normas que emita el órgano rector del sistema.

Interpretando a Valdivia (2011); el Sistema Nacional de Contabilidad es el conjunto de órganos, políticas, principios, normas y procedimientos de contabilidad de los sectores público y privado, de aceptación general y aplicada a las entidades y órganos que los conforman y que contribuyen al cumplimiento de sus fines y objetivos. En lo correspondiente al Sector Público, tiene por finalidad establecer las condiciones para la rendición de cuentas y la elaboración de la Cuenta General de la República. Se rige por los principios de uniformidad, integridad y oportunidad. El Sistema Nacional de Contabilidad, está conformado por: a. La Dirección Nacional de Contabilidad Pública, dependiente del Viceministerio de Hacienda; b. El Consejo Normativo de Contabilidad; c. Las Oficinas de Contabilidad o dependencias que hagan sus veces en las entidades y organismos del Sector Público señalados por ley; y, d. Los organismos representativos del Sector no Público, constituidos por personas naturales y jurídicas dedicadas a actividades económicas y financieras.

La Dirección Nacional de Contabilidad Pública, es el órgano rector del Sistema Nacional de Contabilidad, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, en el marco de lo establecido por la presente Ley, disposiciones complementarias y las Directivas e instructivos de Contabilidad. Las principales atribuciones de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, en el marco de la Administración Financiera del Estado, son: a. Normar los procedimientos contables para el registro sistemático de todas las

transacciones de las entidades del Sector Público, con incidencia en la situación económico-financiera; b. Elaborar los informes financieros correspondientes a la gestión de las mismas; c. Recibir y procesar las rendiciones de cuentas para la elaboración de la Cuenta General de la República; d. Evaluar la aplicación de las normas de contabilidad; y, e. Otras de su competencia.

El Consejo Normativo de Contabilidad es la instancia normativa del Sector Privado y de consulta de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, teniendo como principal atribución la de estudiar, analizar y opinar sobre las propuestas de normas relativas a la Contabilidad. La documentación que sustenta las operaciones administrativas y financieras que tienen incidencia contable ya registradas, conforme lo disponen las normas de contabilidad, debe ser adecuadamente conservada y custodiada para las acciones de fiscalización y control.

2.1.5. TEORÍA GENERAL DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

De acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República (2013), la auditoría financiera gubernamental tiene por objetivo determinar si los estados financieros del ente auditado presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, de cuyo resultado se emite el correspondiente dictamen.

En una auditoría financiera el auditor proporciona un nivel alto de certidumbre (satisfacción obtenida sobre la confiabilidad de las aseveraciones efectuadas por la administración que van a ser utilizadas por terceros), en cuanto a la ausencia de errores importantes en la información examinada. Esto se manifiesta de modo positivo en el dictamen bajo la expresión de una razonable certidumbre.

Para el mejor entendimiento de la práctica de la auditoría financiera se ha considerado dividir ésta en tres fases: Planeamiento; Ejecución; e, Informe.

El planeamiento de la auditoría de estados financieros comprende el desarrollo de una estrategia global para su conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. La comprensión de las operaciones de la entidad por auditar, constituye un requisito fundamental para facilitar el desempeño de una auditoría efectiva y eficiente, así como para brindar apoyo apropiado a la gestión de la entidad. Esta comprensión se refiere al

entendimiento de las operaciones de la entidad por examinar, su naturaleza, antecedentes, tamaño, organización, objetivos, función principal, estrategias, riesgos, ambiente de control, y controles internos. Los procedimientos de revisión analítica comprenden la aplicación de comparaciones, cálculos, indagaciones, inspecciones y observaciones, para efectuar el análisis y desarrollo de expectativas, respecto a las relaciones entre los datos financieros y de operación, con el objeto de compararlos con los saldos de cuentas o clases de transacciones que se hayan registrado. Tales procedimientos se basan en el supuesto de que existen relaciones entre los datos y que continuarán existiendo, en ausencia de información que evidencie lo contrario. La materialidad representa la magnitud de una omisión o error de una partida en un estado financiero que, a la luz de las circunstancias que la rodean, hacen probable que el juicio de una persona razonable basado en la información, podría haber sido cambiado o ser influenciado por la inclusión o corrección de éstas. El auditor debe estimar la materialidad en relación a los elementos de los estados financieros básicos, el que sea más significativo y, aplicar su criterio para determinar el elemento apropiado de los estados financieros que será utilizado como base material.

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. El control interno discurre por cinco elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia. Tales elementos son los siguientes: Ambiente de control interno; Sistema de contabilidad; Procedimientos de control; Función de auditoría interna; Ambiente SIC (sistema de información computarizada). Mediante la comprensión de los elementos conformantes de la estructura de control interno, puede evaluarse el riesgo inherente y el riesgo de control a nivel de cuentas; después de lo cual es elaborado el memorándum de planeamiento (también denominado plan general de auditoría), el cual resume la información reunida durante el curso de la fase de planeamiento; después de los cual es elaborado el correspondiente programa de auditoría.

Respecto de la ejecución de la auditoría se tiene que al preparar el correspondiente memorándum de planeamiento, el auditor decide confiar en los controles, generalmente, efectuamos pruebas de controles y, según los casos, realiza pruebas, consistentes en pruebas sustantivas, procedimientos analíticos o una combinación de ambos. Para arribar a la conclusión de que alcance de la auditoría fue suficiente y los estados financieros no tienen errores materiales, deben considerarse factores cuantitativos o cualitativos al evaluar los

resultados de las pruebas y los errores detectados al realizar la auditoría. Parte del procedimiento implica la revisión de estados financieros, para determinar si tales estados, en conjunto, son coherentes con la información obtenida y fueron presentados apropiadamente.

Antes de concluir la auditoría se efectúa la revisión de los eventos subsecuentes, se obtiene la carta de representación de la administración, se prepara el memorándum de conclusiones y comunican los hallazgos de auditoría a la entidad. Finalmente, es elaborado el informe de auditoría financiera conteniendo: dictamen sobre los estados financieros; informe sobre la información financiera para la Cuenta General de la República; informe sobre la estructura de control interno de la entidad; y, conclusiones, observaciones y recomendaciones de control interno financiero resultantes de la auditoría.

PLANEAMIENTO GENERAL DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL:

De acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República (2013), el planeamiento de la auditoría financiera comprende el desarrollo de una estrategia global para su conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. El planeamiento también debe permitir que el equipo de auditoría pueda hacer uso apropiado del potencial humano disponible. El proceso de planeamiento permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para dictaminar los estados financieros de la entidad auditada. El auditor realiza el planeamiento para determinar de manera efectiva y eficiente la forma de obtener los datos necesarios e informar acerca de los estados financieros de la entidad. La naturaleza y alcance del planeamiento, puede variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y, el conocimiento de las operaciones. El éxito de una auditoría de calidad radica en que el planeamiento que es efectuado por miembros experimentados del equipo de auditoría, que posean especialización que requiera las circunstancias del encargo.

El planeamiento permite identificar lo que debe hacerse durante una auditoría, por quién y cuándo. Generalmente, el planeamiento es visto como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de auditoría; sin embargo, este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la auditoría. Por ejemplo, los resultados de la comprensión de la estructura del control interno tienen un impacto directo al planear los procedimientos sustantivos de auditoría.

El objetivo de la auditoría financiera es permitir que el auditor exprese su opinión acerca de si los estados financieros han sido preparados, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o el marco establecido para la presentación de información financiera. El alcance de la auditoría está referido a los procedimientos que son considerados necesarios para alcanzar el objetivo programado. Si bien el auditor es responsable del examen de los estados financieros y de expresar opinión acerca de los mismos, la preparación y presentación de tales estados es responsabilidad de la administración. La realización de la auditoría de estados financieros no exonera a la administración de sus responsabilidades de acuerdo a ley.

La auditoría financiera constituye una herramienta de evaluación para el Sector Público, por cuanto además del objetivo tradicional de dictaminar los estados financieros y constituir un medio de rendición de cuenta (responsabilidad), debe estar dirigida a mejorar la administración financiera, el control interno (organización, procedimientos operativos, sistema de información) y el sistema contable en las entidades públicas. Cuando se trata de una auditoría inicial el planeamiento debe ser más amplio. En el caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos de la auditoría anterior facilitan el planeamiento del encargo actual.

El planeamiento general de la auditoría financiera comprende los siguientes pasos: Comprensión de las operaciones de la entidad; Aplicación de procedimientos de revisión analítica; Diseño de pruebas de materialidad; Comprensión del sistema de control interno; Ambiente de control interno; Comprensión del sistema de contabilidad; Identificación de procedimientos de control; Efectividad de los controles en el ambiente; Evaluación del órgano de auditoría interna; Evaluación del riesgo inherente y riesgo de control; Documentos del planeamiento de la auditoría.

IDENTIFICACIÓN DE CUENTAS Y ASEVERACIONES SIGNIFICATIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

De acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República (2013); el auditor debe identificar las partidas, cuentas y aseveraciones significativas relacionadas con los estados financieros. En la comprensión del control interno y la fase de Ejecución, el auditor realiza el control y pruebas sustantivas por cada aseveración significativa y por cada cuenta importante. Mediante la identificación de partidas significativas, cuentas y aseveraciones relacionadas con el planeamiento, el auditor tiene mayor probabilidad de diseñar procedimientos eficientes de auditoría. Algunas partidas de poca importancia, cuentas y aseveraciones no pueden

garantizar pruebas de auditoría importantes en su alcance, porque ellas no son significativas en su valor acumulado. Las aseveraciones sobre los estados financieros, son declaraciones de la gerencia que están incorporadas en los componentes de los estados financieros. El trabajo del auditor para formarse una opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y evaluar cuestiones evidentes que corresponden a aseveraciones en tales estados. Las aseveraciones pueden ser explícitas o implícitas y clasificarse dentro de las siguientes categorías: i) Existencia: los activos de una entidad u obligaciones existen en una fecha dada, y se registraron transacciones ocurridas durante un periodo determinado; ii) Integridad: todas las transacciones y cuentas que deben ser presentadas se incluyen en los estados financieros; iii) Propiedad: los activos son los derechos de la entidad, y los pasivos son las deudas u obligaciones a una fecha determinada; iv) Valuación: los activos y pasivos, han sido incluidos en los estados financieros en montos apropiados en libros; v) Presentación y revelación se revela, clasifica y describe la información de conformidad con las políticas contables y marco legal pertinente; vi) Exactitud los detalles de activos, pasivos y transacciones se han registrado y procesado apropiadamente y fueron emitidos correctamente en informes.

Una partida o cuenta debe ser considerada significativa si tiene una o más de las siguientes características: Su saldo es material (excede el diseño de la base material) o incluye una significativa porción de una cantidad material de un estado financiero. Un riesgo alto en el riesgo inherente y riesgo de control o de error material, ya sea sobrevaluado o subestimado, es asociado con una o más aseveraciones relacionadas con la partida o cuenta. El auditor debe determinar que cualquier cuenta considerada sin importancia no es significativa en su valor acumulado.

Una aseveración es importante si los errores en su declaración pudieran exceder la prueba material para la partida o cuenta. Ciertas aseveraciones tales como integridad y exactitud, podrían ser significativas aún si el saldo registrado en la partida relacionada o cuenta no es material. Por ejemplo, (a) la aseveración integral podría ser significativa para una planilla de pago devengada con un alto riesgo de material subestimado, aun si su saldo registrado es cero, y (b) la explicación de la aseveración podría ser importante para una obligación eventual, aún si ningún monto fuera registrado. Las aseveraciones están predispuestas a variar en grado de importancia, y algunas pueden ser no significativas o irrelevantes. Por ejemplo: La aseveración integral para obligaciones por pagar puede ser de mayor importancia que la aseveración de existencia para el pasivo. Todas las aseveraciones relacionadas con una cuenta

que no es importante son consideradas sin importancia. Las partidas significativas, cuentas y aseveraciones deben ser identificadas en el planeamiento de la auditoría.

Los objetivos de auditoría consisten en obtener satisfacción suficiente de auditoría, con respecto a la validez de tales aseveraciones. Las aseveraciones son consideradas en todas las etapas de la auditoría. Durante el planeamiento, se evalúan factores de riesgo inherente y riesgo de control, se identifican controles y seleccionan procedimientos de auditoría en relación con las aseveraciones. Durante la ejecución, se consideran los procedimientos de auditoría en relación con las aseveraciones para comprender el propósito del trabajo. Por último, en la fase de informe se evalúan los hallazgos y la satisfacción obtenida respecto de las aseveraciones.

CICLOS DE OPERACIONES MÁS IMPORTANTES:

Interpretando a Arcenegui & Gómez (2011), en el proceso de comprensión de la estructura de control interno, el auditor evalúa los controles para cada ciclo de operaciones más importantes. El ciclo de una aplicación contable debe ser considerado importante si procesa una cantidad de transacciones en exceso del nivel de materialidad establecido o si se apoya en un saldo de cuenta importante. El auditor puede identificar otros ciclos contables como importantes, basado en otras consideraciones. El sistema contable de la entidad está conformado por grupos de transacciones y actividades relacionadas. Cada cuenta importante es afectada por el ingreso desde una o más aplicaciones contables (fuente de débitos o créditos). Las aplicaciones contables relacionadas pueden ser agrupadas dentro de ciclos por el auditor.

Las cuentas más importantes de los estados financieros, generalmente, son obvias dado que su conocimiento emerge de las entrevistas con los funcionarios de la entidad y la comprensión de sus operaciones. El concepto significativo constituye algo más que el monto del saldo en una cuenta, en vista que el saldo es el resultado neto de las operaciones que se incluyen en la cuenta. Por ejemplo, una cuenta que tenga un saldo menor, tal como la cuenta de efectivo, puede ser importante dado que en el resultado neto de dos clases de operaciones: ingresos de efectivo y pagos de efectivo. Los saldos de las cuentas incluyen todas las operaciones reconocidas durante el período materia de examen. Estos incluyen: i) operaciones rutinarias; ii) operaciones no rutinarias; estimaciones contables. El auditor debe documentar los ciclos de transacciones más importantes y las cuentas que las afectan. Por ejemplo, el auditor podría determinar que las existencias, cuentas por pagar y gastos diversos de gestión son aplicaciones contables importantes que afectan el rubro compras. El auditor debe diseñar

procedimientos de auditoría que sean eficientes para los objetivos del examen, de tal manera que las cuentas más importantes puedan agruparse dentro de ciclos, para facilitar la preparación de papeles de trabajo.

Como resultado de las entrevistas realizadas con el personal de la entidad, el auditor debe determinar las cuentas y las clases de transacciones que proporcionan la mayor información de los estados financieros. Cuando un detalle importante tiene más de un origen o fuente de datos financieros, el auditor debe considerar la diversidad de fuentes y determinar cuál es la mejor para los propósitos de la auditoría financiera. Para propósitos de la auditoría, la mejor fuente de información financiera, algunas veces, puede ser la información operacional preparada fuera del sistema contable de la entidad. Los ciclos de transacciones que se presentan en la contabilidad de las entidades gubernamentales son los siguientes

CICLO SISTEMA CONTABLE/CUENTAS:

Interpretando a Cashin, Neuwirth y Levy (2011), la auditoría por ciclos de operaciones representadas por cuentas contables, resultó más adecuado para un entendimiento total; al respecto se pueden considerar los siguientes ciclos: (1) Ventas / cuentas por cobrar/Caja-Bancos; (2) Compras Existencias/Cuentas por pagar/Costos/Gastos; (3) Remuneraciones Caja-Bancos/ Gastos de operación; (4) Activo fijo Inmuebles/ maquinaria y equipo/ Cuentas por pagar/Depreciación acumulada.

NORMAS APLICABLES EN LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

Andrade (2011), señala que en la ejecución de la auditoría gubernamental debe evaluarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables cuando sea necesario para los objetivos de la auditoría. Para diseñar procedimientos de auditoría relacionados con el cumplimiento, el auditor identifica las disposiciones más significativas de leyes y reglamentos. Por cada disposición legal significativa el auditor debe estudiar, evaluar y probar los controles relacionados con su cumplimiento. Para identificar esas disposiciones significativas, el auditor debe seguir los siguientes pasos: reglamentos y directivas emitidas por los sistemas de administración financiera (Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Contabilidad), sobre todo aquellas que la entidad ha determinado que pueden ser significativas; identificar cada ley o reglamento significativa. Un dispositivo debe ser considerado significativo si (a) su cumplimiento puede ser medido objetivamente; y, (b) si cumple uno de los criterios para determinar que la norma tiene un efecto material en la consideración de los montos en los estados financieros; y, disposiciones referidas a procedimientos. Cuando una disposición

afecta todo o un segmento de las operaciones de la entidad que exceden la materialidad planeada en su totalidad. Por ejemplo, una disposición legal puede requerir que la entidad establezca procedimientos para monitorear la recepción de información relacionada con la transferencia de fondos; en tal caso, el auditor debe considerar si el importe total de fondos transferido excede la materialidad planeada.

Un efecto directo significa que la disposición legal especifica la naturaleza y/o el monto de las transacciones que pueden ser registradas; el método utilizado para registrar las transacciones (políticas para el reconocimiento de ingresos); informes sobre aprobación (marco legal), ejecución y evaluación del presupuesto institucional (incluyendo los formularios establecidos por la Dirección Nacional del Presupuesto Público); El sistema de control presupuestario de la entidad (identificación del pliego presupuestario, unidades gestoras, encargadas de las funciones, programas, sub programas, actividades y proyectos, y las oficinas de presupuesto, encargadas de la coordinación, recopilación y remisión de la información del proceso presupuestal de las unidades gestoras que comprenda el Pliego presupuestario, y su interrelación con la Dirección Nacional del Presupuesto Público) y cualquier otra información que el auditor estime relevante para comprender la autoridad y gestión del presupuesto de la entidad. El auditor debe obtener conocimiento en torno a si la entidad observa las restricciones establecidas en la ley de presupuesto. En la fase de planeamiento, el auditor identifica los controles de la entidad para prevenir o detectar el incumplimiento de regulaciones importantes. El auditor puede considerar las disposiciones presupuestales que no están vinculadas con la entidad, pero que pueden considerarse sensibles o de otra manera importantes.

COMPRENSIÓN DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD:

Interpretando a Panéz (2010); el auditor debe estudiar el sistema de contabilidad en grado suficiente para identificar y entender: a) Las principales clases de transacciones de las actividades de la entidad; b) El modo como se inician tales transacciones; c) Los registros contables importantes, los documentos sustentatorios y las cuentas de los estados financieros; d) El proceso de contabilización y preparación de la información, desde el inicio de las transacciones importantes y otros significativos hasta su inclusión en los estados financieros.

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener el registro del activo y pasivo que le son relativos. El auditor debe obtener un entendimiento del sistema contable de la entidad (incluyendo métodos y registros) para procesar y elaborar

información financiera. La comprensión de los sistemas debe ser documentada en narrativas y flujogramas; sin embargo, si el auditor ya tiene un entendimiento suficiente de los sistemas contables, presupuestales, de cumplimiento u operaciones, como resultado de los procedimientos ejecutados el año anterior, la discusión sobre cualquier cambio podrían ser sustituidas por otro sistema.

En la comprensión del sistema de contabilidad, el auditor sigue una o más transacciones desde su inicio a través del proceso hasta su inclusión en el Mayor General, observando el procesamiento en operación y examinando los documentos relacionados. La comprensión es importante para entender el proceso de cada transacción y determinar los procedimientos de auditoría más apropiados; los cuales deben llevarse a cabo sobre todas las aplicaciones contables significativas. Los aspectos relacionados con el ambiente del sistema de información computarizada (SIC) deben ser incorporados en los papeles de trabajo de la auditoría, complementado por flujogramas adicionales y narrativas, que se consideren necesarias.

Para que sea eficaz un sistema de contabilidad debe proporcionar a la gerencia información suficiente, válida y oportuna, que apoye a la gestión de la entidad, así como debe proporcionar a terceros, información apropiada acerca de la situación financiera, resultados de operaciones, flujos de efectivo o cambios en el patrimonio neto, cuando sea aplicable; además de otra información relevante de la entidad.

El objetivo de implementar un sistema de control interno contable no es únicamente el mantenimiento de un método adecuado para procesar la información, sino también para proteger a la entidad de posibles pérdidas financieras debido a errores o irregularidades.

Los controles que se implementen deben diseñarse para garantizar que la entidad percibe y anota en sus libros de contabilidad todos los ingresos que le corresponden; todos los gastos estén debidamente autorizados; todos los activos estén debidamente registrados y protegidos; todos los pasivos estén debidamente registrados y se hayan efectuado las provisiones correspondientes; todas las transacciones poco usuales y no recurrentes significativas se identifiquen, informe a la gerencia y se revelen, de ser apropiado, en los estados financieros; los registros contables sean una base apropiada para la preparación de los estados financieros; los errores e irregularidades cometidos al procesar la información contable sean detectados; se consideran oportunamente los pronunciamientos sobre asuntos de contabilidad financiera, impuestos y otros emitidos por entidades gubernamentales y por organismos profesionales

que afecten a la entidad; se protejan los documentos de contabilidad y finanzas contra destrucción, daño, uso indebido o robo.

El auditor debe obtener un apropiado entendimiento y documentar cada ciclo significativo de aplicación contable, en torno a: □ la manera en la cual las transacciones son iniciadas; □ la naturaleza y tipo de registros, diario y mayor, y documentos fuente y cuentas involucradas; □ el proceso involucrado desde la iniciación de las transacciones hasta su incorporación en los estados financieros, incluyendo la naturaleza de los archivos del computador y la manera en que son accedados, actualizados y borrados; y, □ el proceso usado para preparar los estados financieros de la entidad, incluyendo estimados significativos de contabilidad, revelaciones, y procesamiento computarizado.

EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL:

Tuesta (2011); señala que la ejecución de la auditoría financiera gubernamental, es en esencia la realización de la auditoría y es allí donde se aplican las normas, programas, procedimientos y técnicas para la obtención de evidencia que sustente la opinión de los auditores. Es una etapa de las más importantes dentro de la auditoría. Además se considera lo siguiente. Durante esta fase el auditor reúne la evidencia para informar sobre los estados financieros de la entidad, las aseveraciones de la administración relacionadas con la efectividad de los controles internos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tienen incidencia en la presentación de los estados financieros. Las pruebas a realizar son: 1) Prueba de controles: son efectuadas para obtener seguridad de control, mediante la confirmación de que los controles han operado efectivamente durante el período examinado. 2) Pruebas de controles de cumplimiento: son realizadas para obtener evidencia y sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. 3) Pruebas sustantivas: son realizadas para obtener evidencia de auditoría, con respecto a si las aseveraciones de los estados financieros carecen de errores significativos. Dentro de ellas, se aplican las pruebas sustantivas de detalle y procedimientos analíticos sustantivos.

En el desarrollo de la auditoría financiera el auditor obtiene evidencia sobre si los estados financieros carecen de errores significativos, para lo cual considera las leyes y reglamentos aplicables. En caso de evidenciarse situaciones que denotan la existencia de actos ilegales, de acuerdo con las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República, el auditor debe emitir un informe especial, sin perjuicio de continuar con su examen. Durante la fase de ejecución el auditor lleva a cabo las siguientes actividades: Considera la naturaleza y alcance de las pruebas; Diseña pruebas efectivas y eficientes;

Realiza las pruebas; Identifica los errores o irregularidades de importancia relativa y las debilidades en la estructura de control interno (hallazgos de auditoría); Evalúa los resultados.

La Norma de auditoría gubernamental 3.40, establece que el auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto al organismo, programa, actividad o función que sea objeto de la auditoría. Se denomina evidencia de auditoría a la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones con las cuales sustenta su opinión. La evidencia de auditoría comprende los documentos fuente (originales) y los registros contables que soportan los estados financieros y la información que proviene de otras fuentes. La evidencia de auditoría se obtiene mediante la apropiada combinación de pruebas de controles y procedimientos sustantivos. La evidencia de auditoría puede clasificarse en los tipos siguientes: Evidencia física; Evidencia documental; Evidencia testimonial y Evidencia analítica. Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias. Los procedimientos pueden agruparse en: pruebas de control; procedimientos analíticos, y, pruebas sustantivas de detalle

La Contraloría General de la República (2013), las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión. Las técnicas más utilizadas al realizar pruebas de transacciones y saldos son: Técnicas de verificación ocular; Técnicas de verificación oral; Técnicas de verificación escrita; Técnicas de verificación documental; y, Técnicas de verificación física. Las pruebas de controles son los procedimientos de auditoría que realizan los auditores para obtener seguridad de control, mediante la confirmación de que los controles en que confiamos han operado efectiva y continuamente durante todo el período concerniente a la auditoría.

Las pruebas de controles deben proporcionar suficiente evidencia que permita concluir que los controles en que tiene que confiarse, han estado operando en forma efectiva y continua durante el ejercicio. Para asegurarse que los procedimientos de control vienen cumpliéndose, la administración efectúa actividades de monitoreo; debido a lo cual las pruebas de controles

deben considerar, tanto pruebas sobre las actividades de monitoreo, como pruebas de procedimientos de control específicos.

En la fase de planeamiento el auditor debe evaluar el nivel de riesgo inherente y riesgo de control (en conjunto forman el riesgo combinado) para cada aseveración significativa dentro de cada cuenta de los estados financieros. Los procedimientos sustantivos de auditoría deben aplicarse para todas las aseveraciones importantes. El objetivo del auditor durante las pruebas sustantivas es detectar cifras erróneas materiales que pueden haber ocurrido y no haber sido detectadas por los controles de la entidad y corregidas.

En base a la expectativa de confianza del 95% que se sustenta en la experiencia y en las auditorías realizadas, se establecen los criterios numéricos de seguridad para cada nivel de riesgo combinado, los que son considerados apropiados: Bajo: 51; Moderado: 70; Alto: 95

La seguridad es una medida de la confianza del auditor respecto a que una prueba sustantiva detectará cualquier error material. La seguridad se relaciona directamente con nivel de riesgo. Cuanto mayor sea el riesgo, se requerirá mayor seguridad sustantiva. Por lo tanto, el auditor debe establecer niveles mínimos de seguridad sustantiva para cada nivel de riesgo (riesgo bajo, moderado o alto). Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas: procedimientos analíticos sustantivos; y, pruebas de detalles

La Contraloría General de la República (2013), señala que al planear el examen, el auditor debe evaluar el riesgo de distorsión material que el fraude o error pueden producir en los estados financieros y debe indagar ante la administración, si existen fraudes o errores significativos que hayan sido descubiertos. En base a su evaluación del riesgo el auditor debe diseñar procedimientos de auditoría que le ofrezcan una certidumbre razonable de poder detectar las distorsiones producidas por fraude o error que tengan un efecto material en los estados financieros en su conjunto.

No es objetivo de la auditoría la detección de errores o irregularidades, pero ello no significa que el auditor no esté alerta a la posible presentación de este tipo de situaciones en el curso normal de su trabajo.

Se denomina acto ilegal a una infracción de las leyes o regulaciones gubernamentales. Los actos ilegales son atribuidos a las entidades, cuyos estados financieros están bajo auditoría o corresponden a actos incurridos por la gerencia o los empleados en representación de ésta; pudiendo corresponder a las categorías siguientes: aquellos que tienen un efecto importante y

directo sobre la determinación de los montos en los estados financieros; aquellos que pueden tener un efecto indirecto sobre los estados financieros.

La determinación sobre si un acto es ilegal, es un aspecto que se encuentra fuera de la competencia de los auditores. El entendimiento, experiencia y entrenamiento del auditor sobre la entidad auditada, puede proporcionar una base para reconocer la existencia de actos cometidos en ésta que pueden ser ilegales. Para determinar si un acto específico es legal, se requiere del asesoramiento de un experto capacitado en la profesión de abogacía, así como también pronunciamiento de un tribunal de justicia.

El término fraude se refiere al acto intencional cometido por uno o más empleados de la entidad, que tiene el efecto de producir una distorsión en los estados financieros y, puede involucrar: manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos; uso indebido de recursos; supresión u omisión de los efectos de las transacciones en los registros o documentos; registro de transacciones sin sustentación; aplicación indebida de políticas de contabilidad.

Interpretando a Holmes (2010); señala que el auditor gubernamental debe organizar un registro completo y detallado de la labor efectuada y las conclusiones alcanzadas, en forma de papeles de trabajo. Los cuales con los diferentes documentos que reciben o formulan los auditores en el proceso de su trabajo. Dichos papeles son el sustento de la evidencia de auditoria, del trabajo realizado, de la razonabilidad, etc. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

01. Los asuntos que ocurren durante una auditoría deben documentarse en papeles de trabajo, puesto que ayudan al auditor a cumplir con su labor. Los siguientes aspectos de la auditoría deben ser debidamente documentados en papeles de trabajo: planeamiento; comprensión del sistema de control interno y evaluación de riesgos; procedimientos de auditoría realizados y evidencias obtenidas; conclusiones obtenidas

Los papeles de trabajo deben ser completos y exactos con el objeto de que permitan sustentar debidamente los hallazgos, opiniones y conclusiones, a fin de demostrar la naturaleza y alcance del trabajo realizado. La concisión (lo necesario) es importante pero no debe sacrificarse la claridad y la integridad con el único fin de ahorrar tiempo o papel. Los papeles de trabajo igualmente, deben ser claros, comprensibles, detallados, legibles y ordenados (NAGU 3.30). Los papeles de trabajo no deben incluir asuntos ajenos al examen o irrelevantes.

Los papeles de trabajo tienen como objetivos: proveer un registro adecuado de que los auditores gubernamentales han cumplido las normas de auditoría generalmente aceptadas, normas internacionales de auditoría y normas de auditoría gubernamental; proveer un registro de los principales aspectos de la auditoría y de la evidencia obtenida para formar la opinión del auditor; asistir en el proceso de planeación y supervisión de la auditoría; asistir a la supervisión en la comprensión del trabajo realizado.

Los requisitos básicos que deben reunir los papeles de trabajo son: Nombre de la entidad auditada; Descripción del tipo de examen practicado; Codificación del papel de trabajo; iniciales del personal que los preparó; fecha de elaboración del papel de trabajo

INFORME DE LA AUDITORIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL:

Interpretando a Yarasca (2011); el auditor debe revisar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como base para expresar su opinión sobre los estados financieros. El dictamen del auditor debe contener la clara expresión escrita de su opinión sobre los estados financieros tomados en su conjunto. La revisión y evaluación implica considerar si los estados financieros han sido preparados, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con un marco para la presentación de información financiera identificado, que puede estar constituido por las normas internacionales de contabilidad o las normas locales.

El informe de auditoría es el medio a través del cual el auditor, emite su juicio profesional sobre los estados financieros que ha examinado. El informe es la expresión escrita donde el auditor expone su conclusión sobre la tarea que realizó. Cada una de las distintas fases de una auditoría tiene como objetivo final la emisión del informe.

En su informe el auditor expresa que ha examinado los estados financieros de una entidad, identificando como llevó a cabo su examen aplicando las normas de auditoría generalmente aceptadas y las normas de auditoría gubernamental, indicando además si dichos estados presentan razonablemente, en todos sus aspectos importantes, la situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Es común que al informe del auditor sobre los estados financieros se le denomine dictamen del auditor. Esta fue la expresión usada por algunos organismos profesionales en el pasado. Hoy en día la profesión del Contador Público ha generalizado su denominación bajo el

nombre de Informe de Auditoría que es la expresión más apropiada. Es también de uso general denominar dictamen al documento del informe donde el auditor emite su opinión.

Preparar un buen informe de auditoría requiere algo más que tener conocimientos profundos de auditoría financiera. Requiere una gran destreza para ordenar correctamente los hechos y expresar las conclusiones haciendo uso de un lenguaje correcto, actual, comprensible e incluso persuasivo. Antes de elaborar el informe, el auditor efectúa una revisión minuciosa de los papeles de trabajo para asegurarse de que se cumplieron satisfactoriamente los objetivos de la auditoría, que se han atado todos los cabos sueltos, se han considerado todos los asuntos de importancia y todas las cuestiones planteadas han sido resueltas.

El informe de auditoría financiera, es el medio a través del cual el Contador Público expresa su opinión sobre la situación financiera, resultado de las operaciones y flujos de efectivo de la entidad examinada, así como sobre su control interno financiero. El informe de auditoría financiera tiene la estructura siguiente: Parte I: Dictamen; Estados financieros y notas a los estados financieros; Informe sobre la información financiera para la Cuenta General de la República; Información financiera sobre la Cuenta General de la República; Informe sobre la estructura de control interno. Parte II: Síntesis gerencial; Introducción; Conclusiones; Observaciones y recomendaciones; Anexos.

En el ámbito de la auditoría gubernamental, usualmente son emitidos informes de auditoría financiera relativos a: Información financiera para la Cuenta General de la República; Información financiera requeridas por organismos internacionales. La información financiera para la Cuenta General de la República y el informe de auditoría sobre la misma están regulados por la normatividad emitida por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública y la Contraloría General de la República, respectivamente. Tratándose de programas financiados por organismos internacionales, el informe de auditoría financiera puede adoptar distintas formas, según lo estipulado en los requisitos específicamente convenidos entre el prestatario y la entidad financiera.

Los elementos básicos del dictamen se presentan generalmente esquematizados como sigue: (a) título; (b) destinatario; (c) párrafo introductorio: (i) identificación de los estados financieros auditados, (ii) expresión de la responsabilidad de la administración de la entidad y de la responsabilidad del auditor; (d) párrafo de alcance (que describe la naturaleza de la auditoría): (i) referencia a las normas de auditoría generalmente aceptadas, (ii) descripción del

trabajo realizado por el auditor; (e) párrafo de opinión (que contiene la expresión de la opinión del auditor sobre los estados financieros); (f) lugar y fecha del dictamen, y, (g) firma e identificación del auditor

Es recomendable guardar uniformidad en la forma y contenido del dictamen del auditor, porque así se contribuye a promover el entendimiento de parte de los usuarios, así como identificar circunstancias inusuales, cuando ellas ocurran.

2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA

2.2.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con el Informe COSO, el sistema de control interno es un proceso integrado a los procesos, 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. De este modo 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 INTOSAI¹, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al

¹ Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

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.

Según Aldave & Meniz (2013), el sistema de control interno, es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno; Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; Organización de métodos

confiables para la evaluación de la gestión; Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Interpretando a Cepeda (2013), el sistema de control interno es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por el ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades.

El sistema de control interno 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

Interpretando a la Retamozo (2013), el sistema de control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o

funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

Se entiende por control externo razonable 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.

Interpretando al IAI-España (2013), el sistema de control interno, 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: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; 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; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;

Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; y, 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.

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

2.2.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con el Informe COSO, el sistema de control interno es un proceso integrado a los procesos, 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. De este modo 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 INTOSAI², el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan

² Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquellas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento. Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Según Aldave & Meniz (2013), el sistema de control interno, es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del Control interno: Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes; Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad; Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos; Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno; Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades; Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control; Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión; Establecimiento de programas de inducción,

capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad; Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Interpretando a Cepeda (2013), el sistema de control interno es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula. El Sistema está conformado por el ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades.

El sistema de control interno 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

Interpretando a la Retamozo (2013), el sistema de control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como

por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

Se entiende por control externo razonable 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.

Interpretando al IAI-España (2013), el sistema de control interno, 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: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; 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; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; y, 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.

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

2.2.3. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

Interpretando a Andrade (2011), la administración por resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de administración que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su administración en las entidades. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de administración, se tiende a dotar a las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Mientras la administración tradicional busca fundamentalmente adecuarse a los recursos, las funciones y las normas existentes, la administración por resultados pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios.

La administración estratégica se plantea los siguientes objetivos: i) Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados; ii) Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados; iii) Instalar en el ámbito público, un sistema de información sobre el estado de situación de las empresas, en cuanto a sus capacidades empresariales y su producción sustantiva.

La administración por resultados propone empresas que: i) orienten claramente sus acciones, estructuras, recursos y responsabilidades internas hacia resultados preestablecidos de corto, mediano y largo plazo. Que definan sus resultados mediante un proceso permanente de planificación estratégica, los sustenten en planes operativos consolidados y los alineen con las necesidades y demandas; ii) funcionen con un alto nivel de eficiencia en la administración de sus recursos; iii) calculen los recursos a ser asignados en el presupuesto con base a los resultados comprometidos y a los productos requeridos para alcanzarlos.

La administración por resultados se compone de los siguientes ejes rectores:



Los elementos de la administración por resultados son los siguientes.



Interpretando a Chiavenato (2011), la administración por resultados (APR) o administración por objetivos (APO) constituye un modelo administrativo identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición data de 1954 con Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO. La administración por resultados surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

La APR es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APR es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. En realidad, la APR es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APR presenta las siguientes características principales: 1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APR utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan. 2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición: Básicamente la APR está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. 3. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. 4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes

tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APR hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. 5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Prácticamente todos los sistemas de la APR tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente. 6. Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APR involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos. 7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas: La ampliación de la APR requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.

Interpretando a Evans & Lindsay (2010); la administración por resultados es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados. En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos. a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo. b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer. c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Las características estructurales de los objetivos son las siguientes: i) Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo; ii) - Los objetivos y metas se expresan como resultados

finales y no como tareas o actividades; iii) Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Las características comportamentales son: i) Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas; ii) Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas; iii) Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

La administración por resultados, es una técnica participativa de planeación y evaluación; a través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios; que establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones; sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias. Los criterios para la selección de objetivos son los siguientes : i) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados; ii) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos; iii) Centrar los objetivos en metas derivadas; iv) Detallar cada objetivo en metas derivadas; v) Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes; vi) Mantenerse dentro de los principios de la administración; vii) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos; viii) El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

Los objetivos en la administración por resultados deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad. La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general. Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

La administración por resultados tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APR presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes:

1. **Modelo de HUMBLE:** John W. Humble define la APO como "un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos: Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa; Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar, estos están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando su compromiso y su contribución a estos objetivos; Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento; Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo; Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera.

2. **Modelo de ODIORNE:** George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas: 1. Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar. 2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos. 3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos. 4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo. 5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa. 6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas

propuestas para su desarrollo. 7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

Interpretando a Johnson y Scholes (2011); la administración por resultados o administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes del rango superior e inferior de una empresa identifican en conjunto sus objetivos comunes y definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él, empleando esas medidas como orientación para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros. En el fondo, la APR está estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal del ejecutivo. Algunos administradores de alto nivel cometen el error de ver la APR, principalmente, como una herramienta de control y evaluación. Ciertamente, la APR puede contener ambos factores, pero ésa no es su idea principal. La APR no es una fórmula mágica, sino un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer con razonable responsabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como la APR incluye un proceso de planeación y un proceso de dirección, es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien. Allí comienzan a presentarse problemas con la APR.

Se considera que los diez pecados capitales de la APR son los siguientes: 1. No lograr la participación de la alta gerencia. 2. Decir a todos que la APR es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas. 3. Adoptar la APR dentro de una manera acelerada. 4. Fijar solamente objetivos cuantificables. 5. Simplificar al extremo todos los procedimientos. 6. Aplicar la APR en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente. 7. Delegar todo el proyecto de la APR a personal de nivel inferior. 8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo. 9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar jamás cómo está andando. 10. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose sólo en los objetivos de la empresa.

Levinson destaca que la APR no tomó en cuenta las raíces más profundas, emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o sino, simplemente pasa hambre. Según Levinson, el proceso "ideal" de la APR debe desarrollarse en cinco etapas: 1. Discusión del funcionario con su superior acerca de la descripción de funciones hecha por el propio subordinado. 2. Fijación de metas de desempeño a corto plazo. 3. Entrevista con el superior para analizar el proceso alcanzado hasta cierto momento. 4. Establecimiento de puntos de verificación para medir el progreso. 5. Análisis

entre superior y subordinado, el final de determinado plazo, para evaluar los resultados de los esfuerzos desarrollados por el subordinado. En conclusión, Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios.

Lodi recuerda que la APR tiende a exigir mucho de cada uno y que las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes. Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite una mejor comprensión del impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en las áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para un rápido control e implementación de las decisiones futuras. A corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa.

Otras críticas señalan lo siguiente: 1. Los objetivos de la empresa se definen de manera muy superficial y no reflejan todos los intereses de la empresa. 2. No se cuenta con experiencia adecuada para la realización del plan, la implementación es incompleta o se efectúa fuera de tiempo. 3. Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto. 4. En general, las empresas fallan en tomar decisiones para revisar y actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas y los cambios en las tendencias sociales.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2011); la administración por resultados o administración por objetivos, es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados, en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr, a través de un estilo de liderazgo, de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos. La APR es una técnica de dirección de

esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APR es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. La APR es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. La APR es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición.

La administración por resultados, constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Peter F. Drucker es considerado como el creador de la Administración por Objetivos. La Administración por Objetivos surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

La administración por resultado u objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados

Son características de la administración por resultados las siguientes: Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior; Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición; Interrelación de los objetivos departamentales; Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes; Participación activa de la dirección; Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas

Las partes básicas de la administración por resultados son las siguientes: 1) Todos los miembros de una organización son asignados al cumplimiento de una serie de objetivos que

debe alcanzar durante su periodo operativo normal. Estos objetivos se fijan en conjunto y se acuerdan con los individuos y sus jefes. 2) Periódicamente se hacen verificaciones del desempeño para determinar cuán cercano han llegado los empleados al objetivo. 3) Se dan recompensas a los empleados con base en cuán cerca llegaron al alcance de los objetivos.

El proceso de la administración por resultados es el siguiente: Revisión de los objetivos del empleado; Establecimiento de los objetivos del empleado; Supervisión del progreso; Evaluación del desempeño; Recompensas.

2.2.4. MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA

FUNCIONES ESPECÍFICAS MUNICIPALES:

Las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana ejercen, de manera exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora, así como las de ejecución y de fiscalización y control, en las materias de su competencia, conforme a su Ley Orgánica y la Ley de Bases de la Descentralización.

EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES MUNICIPALES:

Ninguna persona o autoridad puede ejercer las funciones específicas que son de competencia de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Su ejercicio constituye usurpación de funciones. Las normas municipales en las materias establecidas en la presente ley, que estén en concordancia con las normas técnicas de carácter nacional, son de cumplimiento obligatorio por los ciudadanos y las autoridades nacionales y regionales respectivas. Sólo por ley expresa y con las mismas formalidades exigidas para la aprobación de la presente ley, se establecen regímenes especiales transitorios por los cuales otros organismos públicos pueden ejercer competencias que son exclusivas de las municipalidades. El régimen especial transitorio debe tener un plazo determinado.

Las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana están obligadas a informar y realizar coordinaciones con las entidades con las que compartan competencias y funciones, antes de ejercerlas.

DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LAS MUNICIPALIDADES:

La delegación es una estrategia de las organizaciones, en tal sentido las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana pueden delegar, entre ellas o a otras entidades del Estado, las competencias y funciones específicas exclusivas establecidas en la presente ley, en los casos en que se justifique la necesidad de brindar a los vecinos un servicio oportuno y eficiente, o por economías de escala. Los convenios establecen la modalidad y el tiempo de la delegación, así como las condiciones y causales para su revocación.

AVOCACIÓN

Las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, ante la falta de cobertura o imposibilidad temporal de prestar algún servicio público de su competencia, pueden solicitar de manera excepcional a la municipalidad provincial, cubrir de manera temporal la demanda de dicho servicio público. El servicio cubierto no deberá afectar la calidad ni el costo del servicio de la municipalidad demandante. El concejo provincial o la asamblea metropolitana, según sea el caso, determinan la procedencia o no procedencia de la demanda y las condiciones, tiempo y modo en que se ejercerá la competencia por la municipalidad demandada. La resolución puede ser objeto de recurso de reconsideración.

OFICINA DE PARTICIPACIÓN VECINAL Y PROGRAMAS SOCIALES

La Oficina de Participación Vecinal y Programas Sociales, tiene como función principal, promover la participación vecinal para el mejor ejercicio de los derechos ciudadanos, fortaleciendo así a las organizaciones para convertirse en protagonistas del desarrollo. Depende funcionalmente del Despacho de Alcaldía, esta a cargo de un funcionario de confianza designado por el Alcalde con categoría de Director y tiene a su cargo las siguientes áreas: - Área de Registro de las Organizaciones Sociales. - Programas Municipales. - Programas Sociales. Son sus Funciones:

- Planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas a la promoción, constitución, reconocimiento y registro de las organizaciones sociales.
- Propiciar vínculos de acercamiento que permitan crear y ampliar los canales de comunicación con los vecinos y la municipalidad.
- Establecer políticas de comunicación entre los vecinos y la municipalidad.

- Coordinar acciones para impulsar los Programas Municipales, orientando su adecuado funcionamiento.
- Informar, orientar, capacitar a los vecinos sobre la importancia de la participación vecinal para el desarrollo local y de sus deberes y derechos como ciudadanos.
- Capacitar y asesorar a la población sobre temas de participación vecinal haciéndoles conocer sus deberes y derechos como ciudadanos.
- Generar y proponer ordenanzas, normas y demás material informativo de participación orientada a las Organizaciones Sociales, como son: Juntas Vecinales, Asociaciones Comunales y Organizaciones Sociales Base.
- Elaborar y ejecutar el plan de acciones y presupuesto.
- Formular programas de actividades y proyectos que promuevan el desarrollo local.
- Recabar las iniciativas ciudadanas para posibilitar un acercamiento eficaz y democrático de los vecinos hacia la municipalidad.
- Realizar campañas comunitarias que involucren a los vecinos del distrito.
- Organizar y respaldar mesas de lucha contra la pobreza y de intereses específicos.
- Coordinar acciones para impulsar programas de formación de líderes.
- Mantener la oportuna coordinación con la Municipalidad Metropolitana de Lima y con el MINDES, para la debida transferencia de los Programas Sociales conforme a Ley.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne la alcaldía

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL:

Conjunto de capacidades y competencias legales para actuar como autoridad pública, por conducto de su órgano de gobierno, el Consejo Municipal, mediante un conjunto de normas, reglamentos y principio jurídicos, que regulan la organización, estructura y actividades de esa esfera gubernamental que se identifica como administración pública municipal. El municipio forma parte de la estructura organizativa del estado en cuanto a orden o nivel de gobierno del mismo.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA:

Es aquella en la que los individuos, específicamente ciudadanos con derecho y obligaciones, deciden tomar parte de los asuntos del estado. Ello implica una relación activa de los ciudadanos con este. En muchas cosas, las formas de participación están reglamentadas o enmarcadas en procedimiento y atribuciones específicas de los ciudadanos o de los órganos de participación. Ello implica de igual forma, el ejercicio de las libertades ciudadanas, por lo que incluye todas las iniciativas particulares o colectivas.

PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO:

Documento elaborado por los responsables acorde con la planeación nacional; plantea propuestas y presenta un esquema de prioridades y problemas de carácter municipal. Para formular un plan municipal de desarrollo, es necesario que los Consejos Municipales convoquen a foros de consulta popular, tomen en consideración los resultados de estos, incorpore sus planteamientos y presenten por medio de los comités de planeación para el desarrollo las demandas y prioridades que deban integrarse al plan de desarrollo.

ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL:

La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley 27444. Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión y la ley Orgánica de Municipalidades.

GERENCIA MUNICIPAL:

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completa y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9° de la presente ley.

ESTRUCTURA ORGÁNICA ADMINISTRATIVA:

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA-ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL:

El órgano de auditoría interna de las municipalidades está bajo la jefatura de un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República, y designado previo concurso público de méritos y cesado por la Contraloría General de la República. Su ámbito de control abarca a todos los órganos del gobierno local y a todos los actos y operaciones, conforme a ley. El jefe del órgano de auditoría interna emite informes anuales al concejo municipal acerca del ejercicio de sus funciones y del estado del control del uso de los recursos municipales. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones de cada acción de control se publican en el portal electrónico del gobierno local. En el cumplimiento de dichas funciones, el jefe del órgano de auditoría interna deberá garantizar el debido cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen el control gubernamental, establecida por la Contraloría General como Órgano Rector del Sistema Nacional de Control. La Contraloría General de la República, cuando lo estime pertinente, podrá disponer que el órgano de control provincial o distrital apoye y/o ejecute acciones de control en otras municipalidades provinciales o distritales, de acuerdo con las normas que para tal efecto establezca. La auditoría a los estados financieros y presupuestarios de la entidad, será efectuada anualmente, de acuerdo a lo establecido por la Contraloría General de la República.

LA GESTIÓN MUNICIPAL:

Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del

servicio y el adecuado control municipal. En toda medida destinada a la prestación de servicios deberá asegurarse el equilibrio presupuestario de la municipalidad.

OTORGAMIENTO DE CONCESIÓN:

Los gobiernos locales pueden otorgar concesiones a personas jurídicas, nacionales o extranjeras para la ejecución y explotación de obras de infraestructura o de servicios públicos locales, conforme a ley. La concesión puede autorizar el reembolso de la inversión mediante los rendimientos de la obra o el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales generados, según sea el caso. Las decisiones de concesión de nuevos proyectos, obras y servicios públicos existentes o por crear, son adoptadas por acuerdo municipal en sesión de concejo y se definen por mayoría simple. Las municipalidades pueden celebrar convenios de asesoría y de apoyo para el financiamiento con las instituciones nacionales de promoción de la inversión, conforme a ley.

CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES LOCALES:

Las contrataciones y adquisiciones que realizan los gobiernos locales se sujetan a la ley de la materia, debiendo hacerlo en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción, y a falta de ellas con empresas de otras jurisdicciones. Los procesos de contratación y adquisición se rigen por los principios de moralidad, libre competencia, imparcialidad, eficiencia, transparencia, economía, vigencia tecnológica y trato justo e igualitario; tienen como finalidad garantizar que los gobiernos locales obtengan bienes, servicios y obras de la calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL MUNICIPAL:

Las empresas municipales son creadas por ley, a iniciativa de los gobiernos locales con acuerdo del concejo municipal con el voto favorable de más de la mitad del número legal de regidores. Dichas empresas adoptan cualquiera de las modalidades previstas por la legislación que regula la actividad empresarial y su objeto es la prestación de servicios públicos municipales. En esta materia, las municipalidades pueden celebrar convenios de asesoría y financiamiento con las instituciones nacionales de promoción de la inversión. Los criterios de dicha actividad empresarial tendrán en cuenta el principio de subsidiariedad del Estado y estimularán la inversión privada creando un entorno favorable para ésta. En ningún caso podrán constituir competencia desleal para el sector privado ni proveer de bienes y servicios

al propio municipio en una relación comercial directa y exclusiva. El control de las empresas municipales se rige por las normas de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

ORDENAMIENTO JURÍDICO MUNICIPAL:

El ordenamiento jurídico de las municipalidades está constituido por las normas emitidas por los órganos de gobierno y administración municipal, de acuerdo al ordenamiento jurídico nacional. Las normas y disposiciones municipales se rigen por los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho administrativo Ninguna autoridad puede avocarse a conocer o normar las materias que la ley orgánica establece como competencia exclusiva de las municipalidades. Las autoridades políticas, administrativas y policiales, ajenas al gobierno local, tienen la obligación de reconocer y respetar la preeminencia de la autoridad municipal en los asuntos de su competencia y en todo acto o ceremonia oficial realizada dentro de su circunscripción. Dichas autoridades no pueden interferir en el cumplimiento de las normas y disposiciones municipales que se expidan con arreglo al presente subcapítulo, bajo responsabilidad.

PRESUPUESTO DE LAS MUNICIPALIDADES:

Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197° de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo.

CONTABILIDAD MUNICIPAL:

La contabilidad se lleva de acuerdo con las normas generales de contabilidad pública, a no ser que la ley imponga otros criterios contables simplificados. Los registros y libros respectivos deben estar legalizados. Fenecido el ejercicio presupuestal, bajo responsabilidad del gerente

municipal o quien haga sus veces, se formula el balance general de ingresos y egresos y se presenta la memoria anual, documentos que deben ser aprobados por el concejo municipal dentro de los plazos establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad.

PATRIMONIO MUNICIPAL:

Los bienes, rentas y derechos de cada municipalidad constituyen su patrimonio. El patrimonio municipal se administra por cada municipalidad en forma autónoma, con las garantías y responsabilidades de ley. Los bienes de dominio público de las municipalidades son inalienables e imprescriptibles. Todo acto de disposición o de garantía sobre el patrimonio municipal debe ser de conocimiento público.

BIENES DE PROPIEDAD MUNICIPAL:

Son bienes de las municipalidades:

- Los bienes inmuebles y muebles de uso público destinados a servicios públicos locales.
- Los edificios municipales y sus instalaciones y, en general, todos los bienes adquiridos, construidos y/o sostenidos por la municipalidad.
- Las acciones y participaciones de las empresas municipales.
- Los caudales, acciones, bonos, participaciones sociales, derechos o cualquier otro bien que represente valores cuantificables económicamente.
- Los terrenos eriazos, abandonados y ribereños que le transfiera el Gobierno Nacional.
- Los aportes provenientes de habilitaciones urbanas.
- Los legados o donaciones que se instituyan en su favor.
- Todos los demás que adquiera cada municipio.

MARGESÍ DE BIENES MUNICIPALES:

Cada municipalidad abre y mantiene actualizado el margesí de bienes municipales, bajo responsabilidad solidaria del alcalde, el gerente municipal y el funcionario que la municipalidad designe en forma expresa.

RENTAS MUNICIPALES:

Son rentas municipales:

- Los tributos creados por ley a su favor.

- Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su concejo municipal, los que constituyen sus ingresos propios.
- Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN).
- Las asignaciones y transferencias presupuestales del gobierno nacional.
- Los recursos asignados por concepto de canon y renta de aduana, conforme a ley.
- Las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, para atender los servicios descentralizados de su jurisdicción.
- Los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, concertadas con cargo a su patrimonio propio, y con aval o garantía del Estado y la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas cuando se trate de endeudamientos externos, conforme a ley.
- Los recursos derivados de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión.
- Los derechos por la extracción de materiales de construcción ubicados en los álveos y cauces de los ríos, y canteras localizadas en su jurisdicción, conforme a ley.
- El íntegro de los recursos provenientes de la privatización de sus empresas municipales.
- El peaje que se cobre por el uso de la infraestructura vial de su competencia.
- Los dividendos provenientes de sus acciones.
- Las demás que determine la ley.

Los gobiernos locales pueden celebrar operaciones de crédito con cargo a sus recursos y bienes propios, requiriendo la aprobación de la mayoría del número legal de miembros del concejo municipal. La concertación y contratación de los empréstitos y operaciones de endeudamiento se sujetan a la Ley de Endeudamiento del Sector Público. Los servicios de amortización e intereses no pueden superar el 30% (treinta por ciento) de los ingresos del año anterior.

SISTEMA TRIBUTARIO MUNICIPAL:

El sistema tributario de las municipalidades, se rige por la ley especial y el Código Tributario en la parte pertinente. Las municipalidades pueden suscribir convenios con la Superintendencia Nacional de Administración

Tributaria (SUNAT), orientados a optimizar la fiscalización y recaudación de sus tributos, tasas, arbitrios, licencias y derechos. El costo que representa el cobro de los referidos tributos a través de dichos convenios no podrá ser trasladado a los contribuyentes.

LA BANCA MUNICIPAL:

Las cajas municipales de ahorro y crédito se crean por una o más municipalidades provinciales o distritales y funcionan con estricto arreglo a la legislación especial sobre la materia. Las cajas municipales de ahorro y crédito operan preferentemente dentro de los territorios provinciales en que las autoriza la Superintendencia de Banca y Seguros y no pueden concertar créditos con ninguna de las municipalidades del país.

EFFECTIVIDAD MUNICIPAL:

La efectividad, se refiere al grado en el cual una entidad, como los gobiernos locales distritales, logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

SERVICIO A ATENCIÓN AL VECINO.

El servicio de atención al vecino es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la entidad con el fin de que el vecino obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al vecino es una potente herramienta de marketing. Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el vecino a cada uno. El servicio de atención al vecino comprende los siguiente elementos: Contacto cara a cara, relación con el vecino, correspondencia; reclamos y cumplidos; instalaciones, etc. Un buen servicio al vecino es un elemento muy importante de responsabilidad social de las municipalidades.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS MUNICIPALIDADES:

Interpretando a Guardia (2006), la responsabilidad social es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto que una decisión tiene en la sociedad. Puede

referirse a la imputación del perjuicio causado a un ente social o a la sociedad en su conjunto; o al compromiso supuestamente necesario de un agente social con su propia sociedad. La responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad jurídica por carecer de un proceso institucionalizado de adjudicación, es decir, no existen tribunales especializados en juzgar la responsabilidad social que no esté prevista en normas jurídicas. La responsabilidad social se diferencia también de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

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

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

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y

valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Interpretando a Hernández (2008), la responsabilidad social de las municipalidades con sus vecinos, comprende:

- Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.
- Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia.
- Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito provincial; para cuyo efecto, suscriben los convenios pertinentes con las respectivas municipalidades distritales.
- Emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo así como sobre protección y conservación del ambiente. Cuando se trate del caso de municipalidades conurbadas, los servicios públicos locales que, por sus características, sirven al conjunto de la aglomeración urbana, deberán contar con mecanismos de coordinación en el ámbito de la planificación y prestación de dichos servicios entre las municipalidades vinculadas, de modo que se asegure la máxima eficiencia en el uso de los recursos públicos y una adecuada provisión a los vecinos.

Valdivia (2008), comenta que a Ley Orgánica de Municipalidades, establece la responsabilidad social de esta entidad hacia los vecinos en las materias siguientes:

1. Organización del espacio físico - Uso del suelo

- Zonificación.
- Catastro urbano y rural.

- Habilitación urbana.
- Saneamiento físico legal de asentamientos humanos.
- Acondicionamiento territorial.
- Renovación urbana.
- Infraestructura urbana o rural básica.
- Vialidad.
- Patrimonio histórico, cultural y paisajístico.

2. Servicios públicos locales

- Saneamiento ambiental, salubridad y salud.
- Transito, circulación y transporte público.
- Educación, cultura, deporte y recreación.
- Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos.
- Seguridad ciudadana.
- Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
- Registros Civiles, en mérito a convenio suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, conforme a ley.
- Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo.
- Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones.
- Otros servicios públicos no reservados a entidades de carácter regional o nacional.

3. Protección y conservación del ambiente

- Formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales.
- Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.
- Promover la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.

- Participar y apoyar a las comisiones ambientales regionales en el cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental, en el marco del sistema nacional y regional de gestión ambiental.

4. En materia de desarrollo y economía local

- Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.
- Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.
- Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.
- Fomento de la artesanía.
- Fomento del turismo local sostenible.
- Fomento de programas de desarrollo rural.

5. En materia de participación vecinal

- Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local.
- Establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización.
- Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.

6. En materia de servicios sociales locales

- Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
- Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población.
- Establecer canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales.
- Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales.

7. Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de droga.

- Promover programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional.
- Promover convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas.

2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION

2.3.1. MARCO CONCEPTUAL DE LAS DIMENSIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

2.3.1.1. SINERGIA DE COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Interpretando la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, la sinergia de los componentes del control interno gubernamental en las Municipalidades Distritales deben manifestarse de la siguiente manera:

1. NORMA GENERAL PARA COMPONENTE EL AMBIENTE DE CONTROL

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

1.1. Filosofía de la Dirección

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

Comentarios:

01 La filosofía de la Dirección refleja una actitud de apoyo permanente hacia el control interno y el logro de sus objetivos, actuando con independencia, competencia y liderazgo, y estableciendo un código de ética y criterios de evaluación del desempeño.

02 El titular o funcionario designado debe evaluar y supervisar continuamente el funcionamiento adecuado del control interno en la entidad y transmitir a todos los niveles de la entidad, de manera explícita y permanente, su compromiso con el mismo.

03 El titular o funcionario designado debe hacer entender al personal la importancia de la responsabilidad de ejercer y ejecutar los controles internos, ya que cada miembro cumple un rol importante dentro de la entidad. También debe lograr que éstas sean asumidas con seriedad e incentivar una actitud positiva hacia el control interno.

04 El titular o funcionario designado debe propiciar un ambiente que motive la propuesta de medidas que contribuyan al perfeccionamiento del control interno y al desarrollo de la cultura de control institucional.

05 El titular o funcionario designado debe facilitar, promover, reconocer y valorar los aportes del personal estimulando la mejora continua en los procesos de la entidad.

06 El titular o funcionario designado debe integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas de la entidad. A este propósito contribuye el ambiente de confianza entre el personal, derivado de la difusión de la información necesaria, la adecuada comunicación y las técnicas de trabajo participativo y en equipo.

07 El ambiente de confianza incluye la existencia de mecanismos que favorezcan la retroalimentación permanente para la mejora continua. Esto implica que todo asunto que interfiera con el desempeño organizacional, de los procesos, actividades y tareas pueda ser detectado y transmitido oportunamente para su corrección oportuna.

08 El titular y funcionarios de la entidad, a través de sus actitudes y acciones, deben promover las condiciones necesarias para el establecimiento de un ambiente de confianza.

1.2. Integridad y valores éticos

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

Comentarios:

01 Los principios y valores éticos son fundamentales para el ambiente de control de las entidades. Debido a que éstos rigen la conducta de los individuos, sus acciones deben ir más allá del solo cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas.

02 El titular o funcionario designado debe incorporar estos principios y valores como parte de la cultura organizacional, de manera que subsistan a los cambios de las personas que ocupan temporalmente los cargos en una entidad. También debe contribuir a su fortalecimiento en el marco de la vida institucional y su entorno.

03 El titular o funcionario designado juega un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control.

04 La demostración y la persistencia en un comportamiento ético por parte del titular y los funcionarios es de vital importancia para los objetivos del control interno.

1.3. Administración estratégica

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

Comentarios:

01 Se entiende por administración estratégica al proceso de planificar, con componentes de visión, misión, metas y objetivos estratégicos. En tal sentido, toda entidad debe buscar tender a la elaboración de sus planes estratégicos y operativos gestionándolos. En una entidad sin administración estratégica, el control interno carecería de sus fundamentos más importantes y sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

02 El análisis de la situación y del entorno debe considerar, entre otros elementos de análisis, los resultados alcanzados, las causas que explican los desvíos con respecto de lo programado, la identificación de las demandas actuales y futuras de la ciudadanía.

03 Los productos de las actividades de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación deben estar formalizadas en documentos debidamente aprobados y autorizados, con arreglo a

la normativa vigente respectiva. El titular o funcionario designado debe difundir estos documentos tanto dentro de la entidad como a la ciudadanía en general.

1.4. Estructura organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Comentarios:

01 La determinación la estructura organizativa debe estar precedida de un análisis que permita elegir la que mejor contribuya al logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de los planes operativos anuales. Para ello debe analizarse, entre otros: (i) la eficacia de los procesos operativos, (ii) la velocidad de respuesta de la entidad frente a cambios internos y externos, (iii) la calidad y naturaleza de los productos o servicios brindados, (iv) la satisfacción de los clientes, usuarios o ciudadanía, (v) la identificación de necesidades y recursos para las operaciones futuras, (vi) las unidades orgánicas o áreas existentes, y; (vii) los canales de comunicación y coordinación, informales, formales y multidireccionales que contribuyen a los ajustes necesarios de la estructura organizativa.

02 La determinación de la estructura organizativa debe traducirse en definiciones acerca de normas, procesos de programación de puestos y contratación del personal necesario para cubrir dichos puestos. Con respecto de los recursos materiales debe programarse la adquisición de bienes y contratación de servicios requeridos, así como la estructura de soporte para su administración, incluyendo la programación y administración de los recursos financieros.

03 Las entidades públicas, de acuerdo con la normativa vigente emitida por los organismos competentes, deben diseñar su estructura orgánica, la misma que no solo debe contener unidades sino también considerar los procesos, operaciones, tipo y grado de autoridad en relación con los niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación, así como las instancias de coordinación interna e interinstitucional que resulten apropiadas. El resultado de toda esta labor debe formalizarse en manuales de procesos, de organización y funciones y organigramas.

04 La dimensión de la estructura organizativa estará en función de la naturaleza, complejidad y extensión de los procesos, actividades y tareas, en concordancia con la misión establecida en su ley de creación.

1.5. Administración de los recursos humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos

humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Comentarios:

01 La eficacia del funcionamiento de los sistemas de control interno radica en el elemento humano. De allí la importancia del desempeño de cada uno de los miembros de la entidad y de cuán claro comprendan su rol en el cumplimiento de los objetivos. En efecto, la aplicación exitosa de las medidas, mecanismos y procedimientos de control implantados por la administración está sujeta, en gran parte, a la calidad del potencial del recurso humano con que se cuente.

02 El titular o funcionario designado debe definir políticas y procedimientos adecuados que garanticen la correcta selección, inducción y desarrollo del personal. Las actividades de reclutamiento y contratación, que forman parte de la selección, deben llevarse a cabo de manera ética. En la inducción deben considerarse actividades de integración del recurso humano en relación con el nuevo puesto tanto en términos generales como específicos.

En el desarrollo de personal se debe considerar la creación de condiciones laborales adecuadas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus capacidades y habilidades, la existencia de un sistema de evaluación del desempeño objetivo, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

1.6. Competencia profesional

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado.

Comentarios:

01 La competencia incluye el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

02 El titular o funcionario designado debe especificar, en los requerimientos de personal, el nivel de competencia requerido para los distintos niveles y puestos de la entidad, así como para las distintas tareas requeridas por los procesos que desarrolla la entidad.

03 El titular, funcionarios y demás servidores de la entidad deben mantener el nivel de competencia que les permita entender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno, y practicar sus deberes para poder alcanzar los objetivos de éste y la misión de la entidad.

1.7. Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

Comentarios:

01 El titular o funcionario designado debe tomar las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Los funcionarios y servidores públicos tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés en el desempeño de su labor.

02 La asignación de autoridad y responsabilidad debe estar definida y contenida en los documentos normativos de la entidad, los cuales deben ser de conocimiento del personal en general.

03 Todo el personal que labora en las entidades del Estado debe asumir sus responsabilidades en relación con las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupa. En este sentido, cada funcionario o servidor público es responsable de sus actos y debe rendir cuenta de los mismos.

04 El titular o funcionario designado debe establecer los límites para la delegación de autoridad hacia niveles operativos de los procesos y actividades propias de la entidad, en la medida en que ésta favorezca el cumplimiento de sus objetivos.

05 Toda delegación incluye la necesidad de autorizar y aprobar, cuando sea necesario, los resultados obtenidos como producto de la autoridad asignada.

06 Es necesario considerar que la delegación de autoridad no exime a los funcionarios y servidores públicos de la responsabilidad conferida como consecuencia de dicha delegación. Es decir, la autoridad se delega, en tanto que la responsabilidad se comparte.

1.8. Órgano de Control Institucional

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control.

Comentarios:

01 Los Órganos de Control Institucional realizan sus funciones de control gubernamental con arreglo a la normativa del SNC y sujetos a la supervisión de la CGR.

02 Los productos generados por el Órgano de Control Institucional no deben limitarse a evaluar los procesos de control vigentes, sino que deben extenderse a la identificación de

necesidades u oportunidades de mejora en los demás procesos de la entidad, tales como aquellos relacionados con la confiabilidad de los registros y estados financieros, la calidad de los productos y servicios y la eficiencia de las operaciones, entre otros.

03 Cualquiera sea la conformación de los equipos de trabajo responsables de la evaluación del control interno, deben integrarse con miembros de comprobada competencia e idoneidad profesional.

2. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos.

Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en

marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo.

La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Esta norma comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos; Identificación de los riesgos; Valoración de los riesgos; Respuesta al riesgo.

2.1. Planeamiento de la administración de riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

Comentarios:

01 Un evento es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez. Cuando el impacto es positivo se le conoce como oportunidad, en tanto que si es negativo se le conoce como riesgo.

02 El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente. El riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuánto daño causaría (impacto).

03 El planeamiento de la administración de riesgos es un proceso continuo. Incluye actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.

04 En el planeamiento de los riesgos se desarrolla una estrategia de gestión, que incluye su proceso e implementación. Se establecen objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos adicionales necesarios, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo métricas para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarios.

05 El planeamiento de la administración de riesgos puede ser específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y en la definición del entrenamiento necesario que el personal debe tener para un mejor manejo y monitoreo de los riesgos, entre otros.

06 La administración apropiada de los riesgos tiende a reducir la probabilidad de la ocurrencia y del impacto negativo de éstos y muestra a la entidad cómo debe ir adaptándose a los cambios.

2.2. Identificación de los riesgos

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Comentarios:

01 La metodología de identificación de riesgos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos, deben tomar como base eventos y tendencias pasados así como técnicas de prospectiva en general.

02 Es útil agrupar en categorías los riesgos potenciales mediante la acumulación de los eventos que ocurren en una entidad en los procesos claves (estratégicos y operativos), en las actividades críticas, en las fuentes de información, en los ciclos de vida de diferentes procesos, en juicios de expertos, por contexto, entre otros. El titular y funcionarios deben desarrollar un entendimiento de las interrelaciones que existen entre los riesgos, no solo consiguiendo información detallada como base para su valoración, sino también realizando ejercicios de prospectiva, de manera que se vea plasmado en su gestión.

03 El proceso de identificación de riesgos debe tener como entradas tanto la experiencia de la entidad en materia de impactos derivados de hechos ocurridos como futuros.

04 La técnica denominada Juicio de Expertos no solo es aplicable a la identificación de riesgos, sino también a la ejecución de pronósticos y a la toma de decisiones. Las más usadas son el método Delphi y la técnica del Grupo Nominal.

05 Se debe identificar los eventos externos e internos que afectan o puedan afectar a la entidad. Dichos eventos, si ocurren, tienen un impacto positivo, negativo o una combinación de ambos. Por lo tanto, los eventos con signo negativo representan riesgos y requieren de evaluación y respuesta por parte del órgano competente de la entidad. De otro lado, los eventos con signo positivo representan oportunidades y compensan los impactos negativos de los riesgos. En términos generales, una fuente de identificación son los análisis de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas que realizan las entidades como parte del proceso de planeamiento estratégico, en tanto éstos hayan sido correctamente elaborados.

2.3. Valoración de los riesgos

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

Comentarios:

01 La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia. Estos estimados se determinan usando tanto datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados subjetivos, como técnicas prospectivas.

02 La metodología de análisis o valoración del riesgo de una entidad debe normalmente comprender una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas consisten en la evaluación de la prioridad de los riesgos identificados usando como criterios la probabilidad de ocurrencia, el impacto de la materialización de los riesgos sobre los objetivos, además de otros factores tales como la tolerancia al riesgo y costos, entre otros. La administración a menudo usa técnicas cualitativas de valoración cuando los riesgos no son cuantificables o cuando el uso de datos no son verificables. Las técnicas cuantitativas son usadas para analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos. La selección de las técnicas debe reflejar el nivel de precisión requerido y la cultura de la unidad de negocios.

03 La administración debe usar métricas de desempeño para determinar en qué medida se están logrando los objetivos. Puede ser útil usar la misma unidad de medida cuando se considera el impacto potencial de un riesgo para el logro de un objetivo específico. La entidad puede valorar la manera cómo los riesgos se correlacionan positivamente, combinan e interactúan para crear probabilidades o impactos significativamente diferentes. Si bien el impacto individual puede ser bajo, una correlación positiva de éstos puede tener impacto mayor. Cuando los riesgos no están positivamente correlacionados, la administración los valora individualmente; cuando es probable que éstos ocurran en múltiples unidades de negocio, la gestión puede valorarlos y agruparlos en categorías comunes. Usualmente existe un rango de resultados posibles que se asocian con un riesgo, y la gestión los considera como base para desarrollar una respuesta.

04 Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, cuantificar la probable pérdida que pueden ocasionar y calcular el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. De este análisis, se derivarán los objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.

05 Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, debiendo considerar al menos una estimación de su frecuencia, probabilidad de ocurrencia y una cuantificación de los efectos resultantes o impacto.

2.4. Respuesta al riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

Comentarios:

01 Una parte crítica de esta etapa es la estrategia de respuesta a los riesgos. Este proceso consiste en la selección de la opción más apropiada en su manejo (evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos) y su debida implementación (a menudo aquellos con niveles de medio y alto riesgo).

02 Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción

alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su “status quo”.

03 La administración de la entidad considera el riesgo como un todo y puede asumir un enfoque mediante el cual el responsable de cada unidad desarrolla una valoración compuesta de los riesgos y de las respuestas para esa unidad. Este punto de vista refleja el perfil de la unidad en relación con sus objetivos y sus tolerancias al riesgo.

04 La administración, luego de seleccionar una respuesta, vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. Asimismo, debe reconocer que siempre existirá algún nivel de riesgo residual no solo porque los recursos son limitados, sino también por causa de la incertidumbre futura inherente y las limitaciones propias de todas las actividades.

3. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

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

control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Esta norma comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; y, Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

3.1. Procedimientos de autorización y aprobación

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

Comentarios:

01 La autorización para la ejecución de procesos, actividades o tareas debe ser realizada sólo por personas que tengan el rango de autoridad competente. Las instrucciones que se imparten a todos los funcionarios de la institución deben darse principalmente por escrito u otro medio susceptible de ser verificado y formalmente establecido. La autorización es el principal medio para asegurar que las actividades válidas sean ejecutadas según las intenciones del titular o funcionario designado. Los procedimientos de autorización deben estar documentados y ser claramente comunicados a los funcionarios y servidores públicos. Asimismo, deben incluir condiciones y términos, de tal manera que los empleados actúen en concordancia con dichos términos y dentro de las limitaciones establecidas por el titular o funcionario designado o normativa respectiva.

02 La aprobación consiste en el acto de dar conformidad o calificar positivamente, por escrito u otro medio susceptible de ser verificado y formalmente establecido, los resultados de los procesos, actividades o tareas con el propósito que éstos puedan ser emitidos como productos finales o ser usados como entradas en otros procesos. Los procedimientos de aprobación deben estar documentados y ser claramente comunicados a los funcionarios y servidores públicos.

3.2. Segregación de funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o

equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

Comentarios:

01 Las funciones deben establecerse sistemáticamente a un cierto número de cargos para asegurar la existencia de revisiones efectivas. Las funciones asignadas deben incluir autorización, procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación.

02 La segregación de funciones debe estar asignada en función de la naturaleza y volumen de operaciones de la entidad.

03 La rotación de funcionarios o servidores públicos puede ayudar a evitar la colusión ya que impide que una persona sea responsable de aspectos claves por un excesivo período de tiempo.

3.3. Evaluación costo-beneficio

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

Comentarios:

01 Debe considerarse como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio de él se pueda obtener. Para ello la evaluación de los controles debe hacerse a través de dos criterios: factibilidad y conveniencia.

02 La factibilidad tiene que ver con la capacidad de la entidad de implantar y aplicar el control eficazmente, lo que está determinado, fundamentalmente, por su disponibilidad de recursos, incluyendo personal con capacidad para ejecutar los procedimientos y medidas del caso y obtener los objetivos de control pretendidos.

03 La conveniencia se relaciona con los beneficios esperados en comparación con los recursos invertidos, y con la necesidad de que los controles se acoplen de manera natural a los procesos, actividades y tareas de los empleados y se conviertan en parte de ellos.

04 Revisar y actualizar periódicamente los controles existentes de manera que satisfagan los criterios de factibilidad y conveniencia.

3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

Comentarios:

01 El acceso a los recursos y archivos se da de dos maneras: (i) autorización para uso y (ii) autorización de custodia.

02 La restricción de acceso a los recursos reduce el riesgo de la utilización no autorizada o pérdida. El grado de restricción depende de la vulnerabilidad de los recursos y el riesgo percibido de pérdida o utilización indebida. Asimismo, deben evaluarse periódicamente estos riesgos. Por otro lado, para determinar la vulnerabilidad de un recurso se debe considerar su costo, portabilidad y posibilidad de cambio.

3.5. Verificaciones y conciliaciones

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

Comentarios:

01 Las verificaciones y conciliaciones de los registros contra las fuentes respectivas deben realizarse periódicamente para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos.

02 Deben también realizarse verificaciones y conciliaciones entre los registros de una misma unidad, entre éstos y los de distintas unidades, así como contra los registros generales de la institución y los de terceros ajenos a ésta, con la finalidad de establecer la veracidad de la información contenida en los mismos. Dichos registros están referidos a la información operativa, financiera, administrativa y estratégica propia de la institución.

3.6. Evaluación de desempeño

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

Comentarios:

01 La administración, independientemente del nivel jerárquico o funcional, debe vigilar y evaluar la ejecución de los procesos, actividades, tareas y operaciones, asegurándose que se observen los requisitos aplicables (jurídicos, técnicos y administrativos; de origen interno y externo) para prevenir o corregir desviaciones. Durante la evaluación del desempeño, los indicadores establecidos en los planes estratégicos y operativos deben aplicarse como puntos de referencia.

02 La evaluación del desempeño permite generar conciencia sobre los objetivos y beneficios derivados del logro de los resultados organizacionales, tanto dentro de la institución como hacia la colectividad. Asimismo, la retroalimentación obtenida con respecto al cumplimiento de los planes permite conocer si es necesario modificarlos. Esto último con el objetivo de fortalecer a la entidad y enfrentar cualquier riesgo existente, así como prever cualquier otro que pueda presentarse en el futuro.

03 La evaluación de desempeño de la gestión debe constituir una herramienta necesaria que requiere ser formalizada a través de regulaciones internas, debiendo definirse y formalizarse en documentos de carácter institucional.

04 Una medida de evaluación del desempeño en cuanto a procesos u operaciones lo pueden brindar los indicadores. Estos constituyen una herramienta para evaluar el logro de los objetivos y metas y asegurar el adecuado funcionamiento del sistema a través de la aplicación de las actividades de control de control gerencial destinadas a minimizar los riesgos de la entidad. A partir de estos indicadores se puede diseñar un sistema de alerta temprano que permita identificar con anticipación los factores que pueden afectar el logro de objetivos y metas, cuantificando su incidencia.

3.7. Rendición de cuentas

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

Comentarios:

01 En cumplimiento de la normativa establecida y como correlato a sus responsabilidades por la administración y uso de recursos y bienes de la entidad, los funcionarios y servidores públicos deben estar preparados en todo momento para cumplir con su obligación periódica de rendir cuentas ante la instancia correspondiente, respecto al uso de los recursos y bienes del Estado.

02 El sistema de control interno debe servir como fuente y respaldo de la información necesaria, que refuerza y apoya el compromiso por la oportuna rendición de cuentas mediante la implementación de medidas y procedimientos de control.

3.8. Documentación de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

01 Los procesos, actividades y tareas que toda entidad desarrolla deben ser claramente entendidos y estar correctamente definidos de acuerdo con los estándares establecidos por el titular o funcionario designado, para así garantizar su adecuada documentación.

Dicha documentación comprende también los registros generados por los controles establecidos, como consecuencia de hechos significativos que se produzcan en los procesos, actividades y tareas, debiendo considerarse como mínimo la descripción de los hechos sucedidos, el efecto o impacto, las medidas adoptadas para su corrección y los responsables en cada caso.

02 Cualquier modificación en los procesos, actividades y tareas producto de mejoras o cambios en las normativas y estándares deben reflejarse en una actualización de la documentación respectiva.

03 La documentación correspondiente a los procesos, actividades y tareas de la entidad deben estar disponibles para facilitar la revisión de los mismos.

04 La documentación de los procesos, actividades y tareas debe garantizar una adecuada transparencia en la ejecución de los mismos, así como asegurar el rastreo de las fuentes de defectos o errores en los productos o servicios generados (trazabilidad).

3.9. Revisión de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

Comentarios:

01 Las revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas deben proporcionar seguridad de que éstos se estén desarrollando de acuerdo con lo establecido en los reglamentos, políticas y procedimientos, así como asegurar la calidad de los productos y servicios entregados por las entidades. Caso contrario se debe detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado.

02 Las revisiones periódicas de los procesos, actividades y tareas deben brindar la oportunidad de realizar propuestas de mejora en éstos con la finalidad de obtener una mayor eficacia y eficiencia, y así contribuir a la mejora continua en la entidad.

3.10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que

garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

Comentarios:

01 Los controles generales los conforman la estructura, políticas y procedimientos que se aplican a las TIC de la entidad y que contribuyen a asegurar su correcta operatividad. Los principales controles deben establecerse en: Sistemas de seguridad de planificación y gestión de la entidad en los cuales los controles de los sistemas de información deben aplicarse en las secciones de desarrollo, producción y soporte técnico; Segregación de funciones; Controles de acceso general, es decir, seguridad física y lógica de los equipos centrales; Continuidad en el servicio.

02 Para la puesta en funcionamiento de las TIC, la entidad debe diseñar controles en las siguientes etapas: (i) Definición de los recursos; (ii) Planificación y organización; (iii) Requerimiento y salida de datos o información; (iv) Adquisición e implementación; (v) Servicios y soporte; (vi) Seguimiento y monitoreo.

03 La segregación de funciones implica que las políticas, procedimientos y estructura organizacional estén establecidos para prevenir que una persona controle los aspectos clave de las operaciones de los sistemas, pudiendo así conducir a acciones no autorizadas u obtener acceso indebido a los recursos de información.

04 El control del desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información provee la estructura para el desarrollo seguro de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, incluyendo las carpetas de documentación de estos. Se requiere definir mecanismos de autorización para la realización de proyectos, revisiones, pruebas y aprobaciones para actividades de desarrollo y modificaciones previas a la puesta en operación de los sistemas. Las decisiones sobre desarrollo propio o adquisición de software deben considerar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los usuarios así como el aseguramiento de su operabilidad.

05 Los controles de aplicación incluyen la implementación de controles para el ingreso de datos, proceso de transformación y salida de información, ya sea por medios físicos o electrónicos. Los controles deben estar implementados en los siguientes procesos: 1. Controles para el área de desarrollo: En el requerimiento, análisis, desarrollo, pruebas, pase a producción, mantenimiento y cambio en la aplicación del software. En el aseguramiento de datos fuente por medio de accesos a usuarios internos del área de sistemas. En la salida interna y externa de datos, por medio de documentación en soporte físico o electrónico o por

medio de comunicaciones a través de publicidad y página Web. 2. Controles para el área de producción: En la seguridad física, por medio de restricciones de acceso a la sala de cómputo y procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup). En la seguridad lógica, por medio de la creación de perfiles de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios (contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente. 3. Controles para el área de soporte técnico, en el mantenimiento de máquinas (hardware), licencias (software), sistemas operativos, utilitarios (antivirus) y bases de datos. Los controles de seguridad deben proteger al sistema en general y las comunicaciones cuando aplique, como por ejemplo redes instaladas, intranet y correos electrónicos.

06 El control específico de las actividades incluye el cambio frecuente de contraseñas y demás mecanismos de acceso que deben limitarse según niveles predeterminados de autorización en función de las responsabilidades de los usuarios. Es importante el control sobre el uso de contraseñas, cuidando la anulación de las asignadas a personal que se desvincule de las funciones.

07 Para el adecuado ambiente de control en los sistemas informáticos, se requiere que éstos sean preparados y programados con anticipación para mantener la continuidad del servicio. Para ello se debe elaborar, mantener y actualizar periódicamente un plan de contingencia debidamente autorizado y aprobado por el titular o funcionario designado donde se estipule procedimientos previstos para la recuperación de datos con el fin de afrontar situaciones de emergencia.

08 El programa de planificación y administración de seguridad provee el marco y establece el ciclo continuo de la administración de riesgos para las TIC, desarrollando políticas de seguridad, asignando responsabilidades y realizando el seguimiento de la correcta operación de los controles.

4. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo,

debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Esta norma comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

4.1. Funciones y características de la información

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

Comentarios:

01 La información debe ser fidedigna con los hechos que describe. En este sentido, para que la información resulte representativa debe satisfacer requisitos de oportunidad, accesibilidad, integridad, precisión, certidumbre, racionalidad, actualización y objetividad.

02 Los flujos de información deben ser coherentes con la naturaleza de las operaciones y decisiones que se adopten en cada nivel organizacional. Por ello debe distinguirse que en los niveles inferiores generalmente se realizan actividades programadas que requieren información de carácter operacional. En cambio, en la medida que se asciende en los niveles, se requiere disponer de otro tipo de información orientada al logro de los objetivos estratégicos y de gestión. Por ello requiere ser seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para reducir los grados de incertidumbre que caracterizan a la actividad gerencial en la toma de decisiones, reflejada en la elección de diversas alternativas posibles.

03 La información debe ser usada para la creación de conocimiento en la entidad, siendo necesario el establecimiento de un sistema de gestión del conocimiento que permita el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

4.2. Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

Comentarios:

01 El titular y funcionarios deben entender la importancia del rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desarrollo de sus deberes, mostrando una actitud comprometida hacia éstos. Esta actitud debe traducirse en acciones concretas como la asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz y otras que evidencien la atención que se le otorga.

02 La obtención y clasificación de la información deben operarse de manera de garantizar la adecuada oportunidad de su divulgación a las personas competentes de la entidad, propiciando que las acciones o decisiones que se sustenten en la misma cumplan apropiadamente su finalidad.

4.3. Calidad y suficiencia de la información

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

Comentarios:

01 La información es fundamental para la toma de decisiones como parte de la administración de cualquier entidad. Por esa razón, en el sistema de información se debe considerar mecanismos y procedimientos coherentes que aseguren que la información procesada presente un alto grado de calidad. También debe contener el detalle adecuado según las necesidades de los distintos niveles organizacionales, poseer valor para la toma de decisiones, así como ser oportuna, actual y fácilmente accesible para las personas que la requieran.

02 La información debe ser generada en cantidad suficiente y conveniente. Es decir debe disponerse de la información necesaria para la toma de decisiones, evitando manejar volúmenes que superen lo requerido.

4.4. Sistemas de información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

Comentarios:

01 La entidad debe implementar sistemas de información que se adecuen a la estrategia global y a la naturaleza de las operaciones de la entidad, pudiendo ser informáticos, manuales o una combinación de ambos.

02 Pueden orientarse al manejo, preparación y presentación de la información económica, financiera, contable, presupuestaria y operacional, entre otras de manera imparcial y objetiva. Deben estar en posibilidad de brindar información con respecto a: i) Misión, planes, objetivos, normas y metas institucionales; ii) Programación, ejecución y evaluación de actividades, con expresiones monetarias y físicas; iii) Niveles alcanzados en el logro de los objetivos estratégicos y operativos; iv) Estados de situación económica, contable y financiera por períodos y expuestos comparativamente; v) Gestión administrativa, presupuestal y logística de la entidad, en consonancia con la normativa sobre transparencia fiscal y acceso público a la información; vi) Otros requerimientos específicos de orden legal, técnico u operativo.

03 Los sistemas de información deben estar orientados a integrar las operaciones de la entidad, de preferencia y dependiendo del caso en tiempo real. La calidad de los sistemas de información debe asegurarse por medio de la elaboración de procedimientos documentados.

4.5. Flexibilidad al cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

Comentarios:

01 La revisión de los sistemas de información debe llevarse a cabo periódicamente con el fin de detectar deficiencias en sus procesos y productos y cuando ocurren cambios drásticos en el entorno o en el ambiente interno de la entidad. En consecuencia, producto de la evaluación realizada se debe decidir por efectuar cambios en sus partes u optar por el rediseño del sistema.

02 La flexibilidad al cambio debe considerar en forma oportuna situaciones referentes a: Cambios en la normativa que alcance a la entidad; Opiniones, reclamos, necesidades e inquietudes de los clientes o usuarios sobre el servicio que se les proporciona.

4.6. Archivo institucional

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y

registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

Comentarios:

01 La importancia del mantenimiento de archivos institucionales se pone de manifiesto en la necesidad de contar con evidencia sobre la gestión para una adecuada rendición de cuentas.

02 Corresponde a la administración establecer los procedimientos y las políticas que deben observarse en la conservación y mantenimiento de archivos electrónicos, magnéticos y físicos según el caso, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas que emiten los órganos competentes y que apoyen los elementos del sistema de control interno.

4.7. Comunicación interna

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

Comentarios:

01 La comunicación interna debe estar orientada a establecer un conjunto de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad y su entorno o influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes o usuarios internos de la entidad, todo ello con el fin de que se cumplan los objetivos.

02 Es importante establecer buenas relaciones entre el personal de las áreas que componen la entidad, definiendo misiones, responsabilidades y roles con la finalidad de emitir un mensaje adecuado y claro.

03 La política de comunicaciones debe permitir las diferentes interacciones entre los funcionarios y servidores públicos, cualesquiera sean los roles que desempeñen, así como entre las áreas y unidades orgánicas en general.

4.8. Comunicación externa

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

Comentarios:

01 Se debe disponer de líneas abiertas de comunicación donde los usuarios puedan aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios.

02 Las quejas o consultas que se reciben sobre las actividades, productos o servicios de la entidad pueden revelar la existencia de deficiencias de control y problemas operativos. Estas deficiencias deben ser revisadas y el personal encontrarse preparado para reconocer sus implicancias y adoptar las acciones correctivas que resulten necesarias.

03 Los mensajes hacia el exterior deben considerar la imagen que la institución debe proyectar con respecto de la lucha contra la corrupción.

04 Las comunicaciones con los grupos de interés de la entidad y ciudadanía en general deben contener información acorde con sus necesidades, de modo que puedan entender el entorno y los riesgos de la entidad.

05 Deben aplicarse controles efectivos para la comunicación externa de forma que se prevenga flujos de información que no hayan sido debidamente autorizados. Sin embargo, debe garantizarse la transparencia y el derecho de acceso a la información pública, de acuerdo con la normativa respectiva vigente.

4.9. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

Comentarios:

01 Los canales no sólo deben considerar la recepción de información (mensajes apropiadamente transmitidos y entendidos), sino también líneas de entrega que permitan la retroalimentación y distribución para coordinar las diferentes actividades.

02 El diseño de los canales de comunicación debe contribuir al control del cumplimiento de los planes estratégico y operativo, al control del personal de la entidad, y a la ejecución de procesos, actividades y tareas en la entidad.

03 El diseño de los canales de comunicación debe contemplar, al menos, los siguientes aspectos: Ajustar los recursos a las necesidades de información y en concordancia con la dimensión organizacional; Mejorar la capacidad de procesamiento de la información, aplicando la tecnología informática; Coordinar las oportunidades de información entre los diferentes usuarios de la entidad para evitar duplicidad de tareas o superposición entre las mismas; Generar formas de relaciones participativas en el ámbito de trabajo, tales como: Contactos directos entre gerentes, para lograr la continua transferencia de información entre los mismos; Roles de enlace entre sectores, unidades y departamentos que coadyuven al

involucramiento general de los miembros de la entidad en sus diversas áreas de competencia y respectivas problemáticas; Equipos de trabajo en relación con tareas ocasionales o periódicas, permitiendo ahorros en el uso de canales de comunicación; Roles integradores, para ayudar a la supervisión de los trabajos, a las relaciones interdisciplinarias y a la mejora de la visión y logro de los objetivos institucionales.

04 Los canales de comunicación deben permitir la circulación expedita de la información, de modo que sea trasladada al funcionario o servidor competente en un formato adecuado para su análisis y dentro de un lapso conveniente que haga posible la toma oportuna de decisiones. Como medida preventiva, estos canales deben ser usados por el personal de manera uniforme y constante. Ello no implica que deba desestimarse por completo la posibilidad de que, para efectos internos, en determinadas circunstancias y condiciones previamente definidas, algunos canales informales resulten ser el medio requerido.

5. NORMA GENERAL PARA LA SUPERVISIÓN

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Esta norma comprende las normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo; dentro de las

cuales se distingue: prevención y monitoreo; monitoreo oportuno del control interno; y las normas básicas para el seguimiento de resultados, dentro de la cual se tiene: reporte de deficiencias; seguimiento e implantación de medidas correctivas; asimismo comprende las normas básicas para los compromisos de mejoramiento, dentro de la misma se distingue: autoevaluación y las evaluaciones independientes.

5.1. NORMAS BÁSICAS PARA LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO

5.1.1. Prevención y monitoreo

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

Comentarios:

01 La supervisión constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de los procesos y operaciones que lleva a cabo la entidad, sean de gestión, operativas o de control. En su desarrollo intervienen actividades de prevención y monitoreo por cuanto, dada la naturaleza integral del control interno, resulta conveniente vigilar y evaluar sobre la marcha, es decir conforme transcurre la gestión de la entidad, para la adopción de las acciones preventivas o correctivas que oportunamente correspondan.

02 La prevención implica desarrollar y mantener una actitud permanente de cautela e interés por anticipar, contrarrestar, mitigar y evitar errores, deficiencias, desviaciones y demás situaciones adversas para la entidad. Se fundamenta sobre la base de la observación y análisis de sus procesos y operaciones, efectuados de manera diligente, oportuna y comprometida con la buena marcha institucional. En tal sentido, está estrechamente relacionada y opera como resultado de las actividades de monitoreo.

03 El ejercicio de la supervisión a través del monitoreo comprende integralmente el desempeño de la entidad. Por ello actúa en la planificación, ejecución y evaluación de la gestión y sus resultados, retroalimentando permanentemente su accionar y proponiendo correcciones o ajustes en las etapas pertinentes, contribuyendo así a mejorar el proceso de toma de decisiones.

04 El resultado del monitoreo también provee las bases necesarias para estrategias adicionales de manejo de riesgos, actualiza las existentes y vuelve a analizar los riesgos ya conocidos. Asimismo, facilita y asegura el cabal cumplimiento de la normativa legal o administrativa

aplicable a las operaciones de la entidad, de acuerdo con su finalidad y formalidades, brindando seguridad razonable con respecto de potenciales objeciones e inconformidades.

5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Comentarios:

01 El desarrollo del monitoreo sobre el sistema y las actividades de control interno debe proveer a la entidad seguridad razonable sobre el logro de sus objetivos, la confiabilidad de la información, el empleo de los criterios de eficacia y eficiencia, el cumplimiento de políticas y normas internas vigentes, así como el logro de estándares de calidad cada vez mejores.

02 Mediante el monitoreo, la supervisión busca asegurar que los controles operen y sean modificados apropiadamente de acuerdo con los cambios en el entorno organizacional. Asimismo, se debe valorar si, en el cumplimiento de la misión de la entidad, se alcanzan los objetivos generales del control interno y si se contribuye al aseguramiento de la calidad.

03 El monitoreo oportuno del sistema de control interno y las medidas puestas en aplicación, se realiza a través del seguimiento continuo de su funcionamiento y a través de evaluaciones puntuales, o una combinación de ambas modalidades.

04 Las actividades de seguimiento continuo se despliegan sobre el conjunto de componentes de control interno, orientándose a minimizar los riesgos y evitar efectos ineficientes, ineficaces o antieconómicos. Regularmente este tipo de monitoreo se construye, implementa y ejecuta dentro de las operaciones normales y recurrentes de la entidad, incluyendo las acciones o funciones que el personal debe realizar al cumplir con sus obligaciones.

05 Las evaluaciones puntuales se realizan para determinar la calidad y eficacia de los controles en una etapa predefinida de los procesos y operaciones de la entidad. El rango y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerán de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos permanentes de seguimiento. Ambas modalidades se correlacionan, respectivamente, con las categorizaciones del control gubernamental previstas en la Ley N° 27785 (artículos 7° y 8°) que diferencian el control previo, simultáneo y posterior.

06 El desarrollo del monitoreo sigue un orden jerárquico descendente desde el nivel gerencial, pasando por los niveles ejecutivos intermedios y llegando hasta los operativos. En cualquier

caso, tiene como propósito contribuir a la minimización de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, incrementando la eficiencia del desempeño y preservando su calidad, en una relación interactiva con los demás componentes del proceso de control.

07 Los Órganos del SNC contribuyen con la labor de supervisión, aportando su opinión sobre la razonabilidad del control interno, emitiendo observaciones, comentarios y recomendaciones como resultado de la evaluación del control interno.

5.2. NORMAS BÁSICAS PARA EL SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

5.2.1. Reporte de deficiencias

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

Comentarios:

01 El término “deficiencia” constituye la materialización de un riesgo. Es decir, se refiere a la condición que afecta la habilidad de la entidad para lograr sus objetivos. Por lo tanto, una deficiencia puede representar un defecto percibido o real, que debe conducir a fortalecer el control interno.

02 Deben establecerse requerimientos para obtener la información necesaria sobre las deficiencias de control interno.

03 La información generada en el curso de las operaciones es usualmente reportada a través de canales formales a los responsables por su funcionamiento, así como a los demás niveles jerárquicos de los cuales dependen. Para ello se debe contar con canales alternativos de comunicación para reportar actos ilegales o incorrectos.

5.2.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

Comentarios:

01 La efectividad del sistema de control interno depende, en buena parte, de que los errores, deficiencias o desviaciones en la gestión sean identificadas y comunicadas oportunamente a quien corresponda en la entidad para que determine la solución correspondiente que favorezca

la consecución de los objetivos institucionales del control interno. Cuando la persona que descubra una oportunidad de mejora, no disponga de autoridad suficiente para disponer las medidas preventivas o correctivas necesarias, deberá comunicar inmediatamente al funcionario superior competente para que éste tome la decisión pertinente con el fin que establezca la acción o solución respectiva.

02 El seguimiento del control interno debe incluir políticas y procedimientos que busquen asegurar que las oportunidades de mejora que sean resultado de las actividades de supervisión, así como los hallazgos u observaciones producto de las acciones de control u otras revisiones, sean adecuada y oportunamente resueltas. Para ello se debe determinar las alternativas de solución y adoptar la más adecuada, teniendo en cuenta en su caso las recomendaciones formuladas por los organismos competentes de control, en armonía con sus atribuciones funcionales y lo establecido por la normativa del SNC.

03 La implantación de medidas correctivas debe asegurar la mejora del control interno como resultado del monitoreo, así como la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

04 Los titulares y funcionarios deben: i) Identificar y evaluar oportunamente las causas de los errores, deficiencias y hallazgos u observaciones detectadas como consecuencia de revisiones o acciones de control; ii) Determinar las acciones correctivas que conduzcan a solucionar la problemática detectada e implementar las recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas; iii) Completar, dentro de su ámbito de competencia funcional, todas las acciones que corrijan o resuelvan los asuntos que han llamado su atención.

05 El proceso de implementación de recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas derivadas de acciones o actividades de control gubernamental son regulados por la Contraloría General de la República.

5.3. NORMAS BÁSICAS PARA LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

5.3.1. Autoevaluación

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

Comentarios:

01 La autoevaluación constituye una herramienta diseñada como parte del sistema de control interno. Se define como el conjunto de elementos de control que actúan coordinadamente permitiendo en cada área o nivel organizacional medir la eficacia y calidad de los controles en los procesos, productos y resultados de su gestión.

02 Responde a la necesidad de establecer las fortalezas y debilidades de la entidad con respecto al control, propiciar una mayor eficacia de todos los componentes de control, y asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización. Asimismo, les permite adecuar constantemente sus objetivos a los cambios en el entorno.

03 La autoevaluación facilita la medición oportuna de los efectos de la gestión y del comportamiento del sistema de control, con el fin de evaluar su capacidad para generar los resultados previstos y tomar las medidas correctivas necesarias, a través de los siguientes elementos: i) Autoevaluación del control interno: permite establecer el grado de avance en la implementación del sistema de control interno y la efectividad de su operación en toda la entidad; ii) Autoevaluación de la gestión: establece el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

04 La autoevaluación genera mayor responsabilidad en los empleados al involucrarlos en el análisis de fortalezas y debilidades del Sistema de Control, los compromete con la recolección de la información que soporta el juicio sobre el estado del sistema y les permite proponer planes de mejoramiento que contribuyan al logro del objetivo del sistema de control, y por ende al de la organización.

05 La autoevaluación del control interno favorece el autocontrol y la autogestión en toda la organización porque permite que cada persona y dependencia que participa en ella puede determinar las deficiencias en una escala personal como organizacional. Esto permite la toma de conciencia frente a los cambios que se requieren y estimula la toma de acciones necesarias con el fin de mejorar la calidad del sistema.

5.3.2. Evaluaciones independientes

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

Comentarios:

01 El sistema de control interno y las medidas implementadas por la entidad requieren una evaluación objetiva, imparcial y externa a las áreas u órganos responsables de su implantación y funcionamiento, con el fin de verificar y garantizar tanto su conformidad respecto de los

planes, programas, normativa, proyectos, entre otros, como la forma en que han sido realizados. En tal sentido, dicha evaluación debe ser realizada por los órganos de control competentes del SNC, de conformidad con la normativa emitida por la CGR.

02 Como resultado de las evaluaciones independientes, se dará cumplimiento a las recomendaciones que formulen los órganos de control, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento que institucionalmente también serán objeto del correspondiente registro, seguimiento y verificación de su cumplimiento.

2.3.1.2. DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Interpretando a Bacón (2011)³, el desarrollo del sistema de control interno se concreta mediante actividades de control aplicadas en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las estrategias de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de las Municipalidades de Lima Metropolitana, en todos los niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplen las medidas que la dirección municipal ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones de las Municipalidades, la fiabilidad de la información financiera municipal o el cumplimiento de la legislación municipal. Aunque algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de las Municipalidades que corresponden a diversas categorías. De este modo, los controles operacionales también pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera, los controles sobre la

³ BACÓN; J. (2011) Manual de Auditoria Interna. Buenos Aires. Editorial megabyte

fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación municipal, y así sucesivamente.

Interpretando a la Argandoña (2012); el desarrollo del sistema de control interno se concreta mediante acciones de control. La Acción de control es la herramienta esencial del Sistema de control de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales. Las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo a su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General. Dichos planes deberán contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobada por el Titular de la entidad, encontrándose protegidos por el principio de reserva. Como consecuencia de las acciones de control se emitirán los informes correspondientes, los mismos que se formularán para el mejoramiento de la gestión de la entidad, incluyendo el señalamiento de responsabilidad que, en su caso, se hubieran identificado. Sus resultados se exponen al Titular de la entidad, salvo que se encuentre comprendido como presunto responsable civil y/o penal. Las acciones de control que efectúen los órganos del Sistema no serán concluidas sin que se otorgue al personal responsable comprendido en ellas, la oportunidad de conocer y hacer sus comentarios y aclaraciones sobre los hallazgos en que estuvieran incurso, salvo en los casos justificados señalados en las normas reglamentarias. Cuando en el informe respectivo se identifiquen responsabilidades, sean éstas de naturaleza administrativa funcional, civil o penal, las autoridades institucionales y aquellas competentes de acuerdo a Ley, adoptarán inmediatamente las acciones para el deslinde de la responsabilidad administrativa funcional y aplicación de la respectiva sanción, e iniciarán, ante el fuero respectivo, aquellas de orden legal que consecuentemente correspondan a la responsabilidad señalada. Las sanciones se imponen por el Titular de la entidad y, respecto de éste en su caso, por el organismo o sector jerárquico superior o el llamado por ley.

2.3.1.3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Interpretando a Bacón (2011), la evaluación del sistema de control interno permite determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de la auditoría financiera que se van aplicar en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; asimismo define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera. El auditor financiero debe asegurarse que se cumplan todas las medidas adecuadas y necesarias en la implementación del sistema de evaluación de control interno. En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones. Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales: La muestra debe ser representativa; El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno; El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada; Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada. El Método de cuestionario, consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable. El Método narrativo, consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. El Método gráfico, también llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad; tiene como

ventajas que: Identifica la ausencia de controles financieros y operativos; Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad; Identifica desviaciones de procedimientos; Identifica procedimientos que sobran o que faltan; Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros; La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico.

Entre las técnicas de evaluación; tenemos: 1. Técnicas de verificación ocular, entre estas se encuentran: Comparación, Observación, Revisión selectiva, Rastreo. 2. Técnicas de verificación verbal: Indagación. 3. Técnicas de verificación escrita: Análisis: Conciliación; Confirmación. 4. Técnicas de verificación documental: Comprobación, Computación. 5. Técnicas de verificación física: Inspección. Todas estas técnicas de evaluación las puede encontrar aplicadas en los diferentes tipos de artículos que tienen que ver con este tema en el canal financiero. La ficha de evaluación grafica y cuantifica el nivel de desempeño de la empresa, esta fundamentada en: Los criterios o áreas a ser evaluados; La ordenación de compromisos; Las sub-áreas o unidades a evaluar dentro de la respectiva área; Calificación del control; Marcas de desviaciones; Cumplimiento de recomendaciones; Estudio y evaluación del sistema de control interno

Interpretando a Argandoña (2012), en el marco de la evaluación del control interno el auditor tiene que comprender la estructura, políticas, procedimientos y las cualidades del personal de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, con el objetivo de: proteger sus activos, asegurar la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, y estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección. Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos: 1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables; 2. Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables. Es obvio que el auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que éstos tienen en la preparación de la información financiera y, por consiguiente, a los efectos de las normas técnicas, el control interno se entiende circunscrito a los controles contables. Sin embargo,

si el auditor cree que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a las cuentas anuales, debe efectuar su revisión y evaluación. La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito. Todo sistema de control interno tiene unas limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, etc. Las transacciones son el componente básico de la actividad empresarial y, por tanto el objetivo primero del control interno; La transacción origina un flujo de actividad desde su inicio hasta su conclusión. Tendremos flujos de ventas, compras, costes, existencias, etc. Las cuatro fases son: autorización, ejecución, anotación, y contabilización. Por definición, todo sistema de control interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la auténtica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros. Es fundamental que toda empresa tenga una clara y bien planteada organización y cada uno de sus miembros tenga un conocimiento apropiado de su función.

Interpretando a Brink (2011), la evaluación del control interno es un proceso llevado a cabo por los auditores financieros y que comprende dos fases: 1. La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad. 2. La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron. El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por: cuestionario, diagrama de flujo. Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría. Debe realizarse por áreas, y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes. La representación gráfica del sistema nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema. Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen. Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición

de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz. La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es: los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de coste, etc.; la naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, etc; la división de funciones entre los departamentos, la secuencia de las operaciones, el destino de cada uno de los documentos (y sus copias); la identificación de las funciones de custodia. Una prueba de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría. El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de: Existencia: el control existe; Efectividad: el control está funcionando con eficiencia; Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo. El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría; Periodo en el que se desarrollan las pruebas y su extensión. Los auditores independientes podrán realizar las pruebas de cumplimiento durante el periodo preliminar. Cuando éste sea el caso, la aplicación de tales pruebas a todo el periodo restante puede no ser necesaria, dependiendo fundamentalmente del resultado de estas pruebas en el periodo preliminar así como de la evidencia del cumplimiento, dentro del periodo restante, que puede obtenerse de las pruebas sustantivas realizadas por el auditor independiente. La determinación de la extensión de las pruebas de cumplimiento se realizará sobre bases estadísticas o sobre bases subjetivas. El muestreo estadístico es, en principio, el medio idóneo para expresar en términos cuantitativos el juicio del auditor respecto a la razonabilidad, determinando la extensión de las pruebas y evaluando su resultado. Cuando se utilicen bases subjetivas se deberá dejar constancia en los papeles de trabajo de las razones que han conducido a tal elección, justificando los criterios y bases de selección. Realizados los cuestionarios y representado gráficamente el sistema de acuerdo con los procedimientos, hemos de conjugar ambos a fin de realizar un análisis e identificar los puntos fuertes y débiles del sistema. En esa labor de identificación, influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y débiles de su control interno. La conjugación de ambas nos dará el nivel de confianza de los controles que operan en la empresa, y será preciso determinar si los errores tienen una repercusión directa en los estados financieros, o si los puntos fuertes del control eliminarían el error.

Interpretando al Informe COSO, se determina que la evaluación del sistema de control interno de las Municipalidades Distritales es el punto de partida para llevar a cabo una auditoría financiera, porque a través de ello el auditor obtendrá información del giro, proceso, actividades, procedimientos y todos los aspectos del ente a auditar. El control interno es un proceso efectuado por la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las normas. El informe COSO, establece los componentes del control interno: Entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión.

Según lo establecido en el MAGU de la CGR (2012), el Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno y de ese modo poder evaluarlo, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes de auditoría financiera confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas como públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control, 4) información y comunicación; y, 5) supervisión. Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directivos se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

2.3.2. MARCO CONCEPTUAL DE LAS DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

2.3.2.1. PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL POR RESULTADOS

Analizando a Terry (2012), la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana está siendo desafiada por los resultados que se obtengan. Con resultados neutros o resultados negativos, la administración fracasa. En cambio con resultados positivos y altos, la administración ha concretado los esfuerzos, la productividad de los recursos y ha concretado la misión encomendada. De este modo la administración se ve amenazada por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante, desafiante, agresivamente competitivo. 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. Las cuatro etapas de la administración empresarial son: planeación, organización, ejecución y control:

- 1) La **planeación**, se aplica en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana 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;
- 2) La **organización**, se aplica en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana 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 del gerenciamiento corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control;

- 3) La **ejecución**, se realiza en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana 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; desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos; 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;
- 4) El **control** de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución institucional; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los medios de medición sean conocidos; transferir datos detallados en 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 practica de la administración empresarial, 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 o comando o director está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

La relevancia de un proceso administrativo tiene su marco de importancia en la forma como se plantea el alcance de los logros fijados, para ello debe presentarse un conjunto de métodos en las que todos trabajando en conjunto esto es lo que se llama proceso. El proceso administrativo obedece entonces a dos fases o etapas que representan las premisas para que el proceso administrativo se lleve a cabo; esta se desglosa según sea el caso una cadena jerárquica o de prioridades en la que cada órgano cumple, funcione, operaciones y actividades totalmente coherentes y coordinadas entre si para llevar un orden o una dirección específica de lo que se quiere. La Segunda Etapa: No es mas que la puesta en práctica de todos los órganos en orden cronológico pero a su vez de forma automática, generando lo que en términos administrativos seria un plan de acción y representan el propósito cristalizado de la primera etapa, cumpliendo de esa manera un proceso administrativo.

Básicamente el proceso administrativo que forma parte de todas las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el Orden y Crecimiento, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas Áreas Especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen Acciones Conjuntas para poder alcanzar la realización de un Objetivo Administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma. Quien es encargado de cada área es justamente el Administrador del Sector de la firma, siendo no solo quien coordina las acciones de dicha área, sino que también actúa como un mecanismo de control, supervisando las distintas actividades realizadas por los empleados, e impulsando las distintas Tareas Colectivas que se realizan en conjunción con otros sectores pertenecientes a las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Un buen administrador de empresas tiene entonces que tener un espíritu desafiante, contando con un perfil ocupacional con gran tendencia a la planificación y proyección, sumado además a un perfil de liderazgo y organización que le permita ser el impulsor del ámbito de trabajo, además de interiorizarse del funcionamiento de las distintas actividades del proceso administrativo, para poder comparecer ante directivos sobre el control de lo producido, el resultado al que se ha arribado y la metodología de trabajo utilizada.

2.3.2.2. ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD PARA LOGRAR LOS RESULTADOS

ECONOMÍA POR RESULTADOS:

Interpretando a Terry (2012), la economía por resultados está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. De no tenerse en cuenta estos factores, podría resultar en bienes o servicios a costos mayores, de menor calidad u obtenidos a destiempo. Una operación económica adquiere tales recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor costo posible. La distinción entre economía y eficiencia es a menudo poco clara. Por ejemplo, si se obtiene los recursos pagando sobrepagos, ello tendrá un impacto directo sobre el costo unitario de los servicios. Pero, esta situación es un asunto relacionado con la economía, no con la eficiencia, que tiene que ver con el empleo de los bienes en las operaciones de la entidad.

Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de los programas o actividades tiene como objetivos: Determinar si la entidad, programa o actividad adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente y económica; Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas; Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía; Establecer la razonabilidad de los controles gerenciales para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio; Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento; Identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en el programa o actividad auditado y los resultados alcanzados.

EFICIENCIA POR RESULTADOS:

Interpretando a Terry (2012), la eficiencia por resultados, es el conjunto de actividades orientadas a lograr un resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Es también la obtención de resultados con los recursos disponibles. Es sinónimo de un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos en los procesos institucionales. No es tan sencillo obtener eficiencia, tienen que disponerse en forma adecuada todos los recursos, políticas, normas, procesos, procedimientos, técnicas y practicas empresariales.

Por otro lado, la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados por las empresas del estado para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. Las entidades podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión institucional eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que prestan.

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 productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (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 empresa. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: Fueron realistas los estudio de factibilidad del proyectos y formulados de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido mas bajas costos de producción?; Son los métodos de trabajo los más racionales?; Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; 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 empresas va a ser racional 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 en las empresas del estado. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la efectividad, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de

recursos utilizados en la prestación de servicios. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

EFFECTIVIDAD POR RESULTADOS:

Interpretando a Terry (2012), la efectividad por resultados, se refiere al grado en el cual las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por sus directivos. La efectividad por resultados busca que los recursos humanos faciliten el logro de las metas, objetivos y misión empresarial. La efectividad por resultados, busca que los recursos materiales y financieros faciliten lo que quiere lograr las empresas del estado, es decir sus metas, metas, objetivos y misión a cualquier costo, sin interesar los medios, es decir la misión si o si. Los administradores tienen que orientar todos sus esfuerzos para que los recursos institucionales sean utilizados en las actividades, procesos y procedimientos se orienten única y totalmente a las metas, objetivos y misión empresarial. La administración por resultados está directamente relacionada con la efectividad institucional, porque esta se entiende solo si se trata de las metas, objetivos y misión institucional.

Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas de la entidad y por operacionalizar las metas para medir la efectividad. También necesitará identificar el grupo meta del programa y buscar respuestas a preguntas como: Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; Se definió correctamente el grupo meta?; Está la gente satisfecha con la educación y equipo suministrados?; En que medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos? La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad tal como lo establece la gestión empresarial moderna.

Según Chiavenato (2012), la efectividad institucional se plasma en la gestión, siendo así es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de competencia es capaz de producir

bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

La efectividad institucional, también es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma. 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 eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la eficacia.

La determinación de si una gestión es efectiva o no y su influencia, 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 eficaz 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.

2.3.2.3. MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD COMO COROLARIO DE LOS RESULTADOS.

MEJORA CONTINUA POR RESULTADOS:

Interpretando a Johnson y Scholes (2012), la mejora continua por resultados debe entenderse como la innovación continua de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana para lograr sus metas, objetivos y misión a los menores costos, menores tiempos, menores movimientos y con el mayor beneficio posible. La mejora continua por resultados, es sinónimo de cambio en todo su contexto, políticas, estrategias, tácticas, acciones; procesos, procedimientos y técnicas que vienen desarrollándose, todo con el propósito de lograr

eficiencia, efectividad, productividad y competitividad a favor de los usuarios de los servicios que prestan las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas situaciones, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a institución a la pérdida de competitividad y la falta de confianza ciudadana. Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la institución en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los contribuyentes y usuarios del sistema en general, para de esa forma mejorar la calidad de la prestación del servicio institucional.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de tiempos de atención, oportunidad de la atención, calidad de atención, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos.

La mejora continua institucional implica tanto la implantación de un sistema, como también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión eficiente y efectiva, y la participación activa de todo el personal. Las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las instituciones todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de dichas instituciones. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Hoy el personal de las instituciones debe participar de equipos de trabajo tales como los círculos de control de calidad, los equipos de benchmarking, los de mejora de procesos y resolución de problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, como es factible que muchos directivos y funcionarios se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, porqué se niegan a

tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad. Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio, en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente. Como se mencionó al principio, el fuerte conservadorismo, que lleva a no cuestionar paradigma alguno, sumado a la falta de apertura mental para contemplar y comprender el cambio en el entorno, como así también la incapacidad de ver en la mejora continua una ventaja estratégica (o una desventaja o debilidad en caso de no aplicarla) lleva a las instituciones a permanecer firmes en los procesos, productos, servicios y formas de gestión que le permitieron crecer y desarrollarse en el pasado. Pero lo que hasta ayer les permitió competir hoy ya no les permite ni siquiera participar en la contienda. A tales efectos cabe citar el Efecto Fosbury. Durante muchos años la forma más común de realizar el salto de altura era el “salto de rodillo”: el atleta corría hasta la barra y se lanzaba hacia delante efectuando un movimiento de rodillo. Durante los juegos celebrados en México 1968, el atleta Dick Fosbury sorprendió al mundo al establecer una nueva marca olímpica y ganar la medalla de oro con una nueva técnica en la que había trabajado durante varios años: el “salto Fosbury” consistente en correr hacia la barra y sobrepasarla lanzándose de espalda. Fosbury “cambio el modelo” en el salto de altura, sustituyó un modelo por otro nuevo en su totalidad. Aplicando estos conceptos al área de la producción, administración y dirección de las empresas del estado ello implica que es menester adoptar las nuevas técnicas si se quiere mantener a la entidad en competencia, ya no sirve perfeccionar los viejos métodos.

Interpretando a Johnson y Scholes (2012), la mejora continua por resultados no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar por resultados implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las atenciones a los usuarios, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello es tan necesaria, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la institución, sino además la calidad de vida en el trabajo.

2.4. MARCO FILOSÓFICO, ÉTICO Y SOCIOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4.1. MARCO FILOSÓFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Interpretando a Bunge (2012), la filosofía estudia la razón de ser de la investigación. Esta investigación tiene razón de ser, porque estamos frente a un problema que requiere solución y la misma se ofrece desde la óptica profesional. La filosofía, es el estudio de ciertos problemas fundamentales relacionados con cuestiones tales como la existencia, el conocimiento, la verdad, la belleza, la mente y el lenguaje. La filosofía se distingue de otras maneras de abordar estos problemas por su método crítico y generalmente sistemático, así como por su énfasis en los argumentos racionales. Una primera aproximación al método filosófico nos hace ver que en realidad comparte con otras investigaciones una misma actitud racional, lo que se denomina la actitud científica.

La filosofía de la ciencia investiga la naturaleza del conocimiento científico y la práctica científica. Se ocupa de saber, entre otras cosas, cómo se desarrollan, evalúan y cambian las teorías científicas, y de saber si la ciencia es capaz de revelar la verdad de las "entidades ocultas" (o sea, no observables) y los procesos de la naturaleza.

En pocas palabras, lo que intenta la filosofía de la ciencia es explicar problemas tales como: la naturaleza y la obtención de las ideas científicas (conceptos, hipótesis, modelos, teorías, etc.); la relación de cada una de ellas con la realidad; cómo la ciencia describe, explica, predice y contribuye al control de la naturaleza (esto último en conjunto con la filosofía de la tecnología); la formulación y uso del método científico; los tipos de razonamiento utilizados para llegar a conclusiones; las implicaciones de los diferentes métodos y modelos de ciencia.

En el marco filosófico el trabajo tiene una estructura que comprende el aspecto metodológico y teórico y dentro de ambos están de una u otra forma elementos como la problemática, la solución a dicha problemática, los propósitos de la investigación, la recopilación de los puntos de vista de varios autores y los resultados del trabajo de campo. Con todo este arsenal se verifica la existencia de una investigación real, de naturaleza propia y que además de presentar conclusiones valederas, puede ser tomada para aplicarlo para solucionar los problemas institucionales.

El marco filosófico de la investigación está referido también al desarrollo metódico y riguroso, mediante la observación y la razón aplicadas. La observación en el sentido que la

situación problemática ha sido ubicada, identificada, evidenciada, es real. En cuanto a la razón, sobre los hechos evidenciados, se presenta una solución razonable, que contiene todos los ingredientes del proceso científico. La razón también se expresa en la lógica seguida para formular el trabajo y llegar a conclusiones válidas para solucionar la problemática.

Los aportes de los estudios epistemológicos están produciendo transformaciones en diferentes escenarios del mundo intelectual y pueden despejar las incógnitas que se tejen a su alrededor. El término epistemología, proviene del verbo griego epistéme (conocimiento, teoría, doctrina) que significa imponerse en algo porque se está seguro, el sustantivo epistéme alude el conocimiento inquebrantable y científico.

2.4.2. MARCO ÉTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Interpretando a Bunge (2012), esencialmente en este marco se trata de señalar la verdad por sobre todo; al respecto, todo lo que se expresa en este trabajo es verdad, por lo demás de aplica la objetividad e imparcialidad en el tratamiento de las opiniones y resultados; asimismo, no se da cuenta de aspectos confidenciales que manejan las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. También se ha establecido una cadena de interrelaciones con personal de la entidad; todo con el propósito de obtener un producto que cumpla sus objetivos. En otro contexto, el contenido de la investigación ha sido planeado desde el punto de vista de la gente que se piensa utilizará los resultados. Sin embargo, es posible que el trabajo cause consecuencias también a otras personas además de las previstas. Considerar estos efectos secundarios fortuitos es el tema en una subdivisión especial de la metodología - la ética de la investigación; mediante la cual debe realizarse una suerte de puntería para que disminuya las inconveniencias si las hubiere. Los ajenos a que el trabajo de investigación pueda afectar pertenecen a cualquiera de uno de los dos mundos donde la investigación tiene relaciones: o a la comunidad científica de investigadores, o al mundo práctico de empiria y profanos. El trabajo de investigación se conecta con ambas esferas en sus bordes de la "entrada" y de la "salida", que hacen en conjunto cuatro clases de relaciones con la gente exterior, cada uno de los cuales puede potencialmente traer problemas éticos. Cada una de estas cuatro clases de relaciones entre el trabajo de investigación y su contexto son las siguientes: Ética de seleccionar problemas y modelos; Ética de la recolección de datos; Ética de la publicación; Ética de la aplicación; Ética de apuntar trabajos de investigación.

Ética de la recolección de datos: Debe ser innecesario precisar que en ciencia uno de los comportamientos incorrectos más dañinos es la falsificación de datos o resultados. El daño más grave que se causa no es que el infractor alcance indebidamente un grado académico; lo peor es que la información inventada tal vez vaya a ser usada de buena fe por otros, lo que puede conducir a muchos trabajos infructuosos. Eso no ocurrirá en este caso.

Archivo de datos sobre personas: Para proteger a las personas respecto a su presencia en distintos ficheros, de los cuales pueden no tener idea, varios países han desarrollado ahora legislación. Por ejemplo, en el Reino Unido, todo investigador con intención de registrar datos sobre personas debe cumplir las Principles of Data Protection (Directrices sobre protección de datos) en relación con los datos personales que posee. En España, esto está regulado de forma general por la Ley Orgánica del 29 de Octubre de 1992, sobre tratamiento automatizado de los datos de carácter personal. En líneas generales estos principios establecen que los datos personales deben: Ser obtenidos y procesados de forma correcta y legal; Mantenerse solamente para finalidades legales que se describen en la entrada del registro; Ser usados o revelados solamente con esos fines o aquellos que sean compatibles; Ser adecuados, pertinentes y no excesivos en relación con el propósito para el que se mantienen; Ser exactos y, cuando sea necesario, mantenidos al día; Conservarse no más allá de lo necesario para la finalidad con la que se mantienen; Ser capaces de permitir a los individuos tener acceso a la información que se tiene sobre ellos y, cuando proceda, corregirlos o borrarlos; Estar rodeados de las medidas de seguridad adecuadas.

Ética de la publicación: El progreso en la ciencia significa acumulación del conocimiento: las generaciones sucesivas de investigadores construyen su trabajo sobre la base de los resultados alcanzados por científicos anteriores. El conocimiento resultante es de este modo de uso colectivo, lo que exige unas ciertas normas internas de las comunidades científicas. Un tratado clásico sobre estas normas es *The Normative Structure of Science* (1949, 1973), de Robert Merton. En él se enumeran las cuatro características imprescindibles que se supone responden los científicos en sus relaciones mutuas: universalismo, comunismo, desinterés, escepticismo organizado. En este contexto, el "comunismo" significa que los resultados de científicos anteriores se pueden utilizar libremente por investigadores más tarde. El procedimiento correcto entonces es que el inventor original es reconocido en el informe final. Fallando esto, el escritor da la impresión de ser en sí mismo el autor de las ideas. Esta clase de infracción se llama plagio. Los procedimientos para indicar a los escritores originales se

explican bajo títulos que presentan los resultados del estudio y de la lista bibliográfica de fuentes. "Las citas sirven para muchos propósitos en un trabajo científico. Reconocen el trabajo de otros científicos, dirigen al lector hacia fuentes adicionales de información, reconocen conflictos con otros resultados, y proporcionan apoyo para las opiniones expresadas en el documento. Más ampliamente, las citas sitúan a un trabajo dentro de su contexto científico, relacionándolo con el estado presente del conocimiento científico. Omitir la cita de la obra de otros puede suscitar algo más que sentimientos desagradables. Las citas son parte del sistema de gratificación de la ciencia. Están conectadas con decisiones sobre financiación y con las carreras futuras de los investigadores. De manera más general, la incorrecta atribución del crédito intelectual socava el sistema de incentivos para la publicación".

Ética de la aplicación. Hace algunas décadas, algunos investigadores querían desechar todo escrúpulo (respeto) ético basándose en que la búsqueda de la verdad es un fin excelso al que deben ceder el paso todas las demás actividades. Sobre un fondo como el de este pensamiento fue tal vez como la tradición de la Edad Media subordinó toda la investigación a la teología. Tal apoteosis de la ciencia ya no es factible. El ciudadano moderno no está dispuesto a aceptar imperativos éticos absolutos. Hoy, cuando se trata de valores en torno a la ciencia y la investigación, de lo que estamos hablando realmente es de preferencias, y cada cual acepta el hecho de que las preferencias varían de una persona a otra. Habitualmente la aplicación de los hallazgos de una investigación produce simultáneamente ventajas para algunas personas y desventajas para otras partes implicadas.

2.4.3. MARCO SOCIOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Interpretando a Bunge (2012), en el marco sociológico, se identifica las personas o grupos humanos con los cuales se van a establecer relaciones para concretar la investigación; asimismo en este marco se estudia, describe, analiza y explica la causalidad de la investigación, es decir como se va a solucionar; en este caso a través del sistema de control interno; ayuda a comprender las interrelaciones de los hechos sociales desde una perspectiva histórica; mediante el empleo de métodos sistemáticos de investigación científica. Con un enfoque comparativo busca examinar las bases del desarrollo social y las tendencias propias de las comunidades en su nivel socio-político, económico y cultural.

La aplicación del marco sociológico no es una cuestión inventada por el investigador. El marco sociológico, se concreta mediante la aplicación de métodos como el cualitativo y cuantitativo.

Desde otra óptica el marco sociológico está referido a la relación que lleva a cabo el investigador, con los autores de investigaciones similares, con los autores de teorías que se tienen en cuenta en la investigación, con las autoridades y personal de la institución motivo de la investigación, así como con las autoridades, docentes, personal administrativo de la entidad a la cual debe presentarse la investigación. Es decir se refiere al conjunto de interrelaciones a todo nivel y sobre diversos aspectos. Sin este marco, simplemente, no puede haber investigación, porque se habla de la gente que rodea al investigador, la gente que de una u otra forma colabora con el trabajo. Esta relación es valorado por el investigador, por eso de entre tantas instituciones selecciona una que le sirve de muestra, de entre tantos autores selecciona solo los que a le interesan presentar, de entre tantos que puede encuestar solo selecciona a los que el estima conveniente hacerlo; todo en el marco de una interrelación sociológica que permite este tipo de comportamiento.

Incluso se puede decir que el marco sociológico es la base para el marco ético y filosófico porque estos marcos no pueden darse, si no se tiene en cuenta la interrelación. En el marco ético la relación es evidente con otros investigadores, tener en cuenta las normas de instituciones que agrupan profesionales, tener en cuenta la razón del trabajo porque hay teorías de filósofos que así lo determinan. Es decir el marco sociológico marca la pauta en todo el trabajo de investigación.

2.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL O ALTERNATIVA

El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

2.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- 1) La sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 2) El desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 3) La evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

CAPITULO III:

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es básica o pura. Todos los aspectos son teorizados, sin embargo pueden ser aplicados por las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se especifica el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Asimismo se explica la forma como el sistema de control interno incidirá en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

Descriptivo.- Para especificar, detallar o describir todos los aspectos relacionados con el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Inductivo.- Para inferir que el sistema de control interno influye en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Deductivo. Para sacar las conclusiones del sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicó fue el no experimental.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

En este diseño se observaron el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos.

3.5. ESTRATEGIA DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estrategia que se ha seguido es la siguiente:

- 1) En primer lugar se definió el número de personas a ser encuestadas: 370
- 2) En segundo lugar se estableció como parámetro el margen de error del trabajo: 5.00%
- 3) En tercer lugar se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 4) A continuación se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación.
- 5) Luego se recibió los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto puede facilitar la información a nivel de tablas, en gráficos y otras formas.
- 6) De esta forma el sistema ha proporcionado la tabla de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 7) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo el más importante es el grado de significancia que se compara con el margen de error propuesto por la investigadora. Si el grado de significancia es menor que el margen

de error, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis principal del trabajo.

- 8) En este trabajo la tabla de correlación, anova y coeficientes ha permitido obtener un grado de significancia menor que el margen de error propuesto inicialmente; con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal del trabajo, de acuerdo a procedimientos estadísticos generalmente aceptados.

3.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION

TABLA DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NR DE ITEM	RELACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Sistema de control interno	X.1. Sinergia de componentes del sistema de control interno	Grado de sinergia de los componentes del sistema de control interno	Alto, Medio, Bajo	3	X- Y- Z X.1., Y.1., Z X.2. , Y.2., Z X.3., Y.3., Z
	X.2. Desarrollo del Sistema de control interno	Grado de desarrollo del Sistema de control interno	Alto, Medio, Bajo	3	
	X.3. Evaluación del Sistema de control interno	Grado de evaluación del Sistema de control interno	Alto, Medio, Bajo	3	
VARIABLE DEPENDIENTE Y. Administración por resultados	Y.1. Proceso administrativo orientado a los resultados	Grado de desarrollo del proceso administrativo orientado a los resultados	Alto, Medio, Bajo	3	
	Y.2. Economía, eficiencia y efectividad para lograr los resultados	Grado de economía, eficiencia y efectividad para lograr los resultados	Alto, Medio, Bajo	3	
	Y.3. Mejora continua y competitividad como corolario de los resultados	Grado de mejora continua y competitividad en el corolario de los resultados	Alto, Medio, Bajo	3	
Ente interviniente:					
Z. Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.					

Fuente: Modelo de investigación desarrollado

3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 10,000 personas entre Alcaldes, Ex Alcaldes, Regidores, Ex Regidores, funcionarios y trabajadores de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra estuvo conformada por 370 personas entre Alcaldes, Ex Alcaldes, Regidores, Ex Regidores, funcionarios y trabajadores de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

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.

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

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 10,000 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
- EE** Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 10,000) / (((0.05)^2 \times 9,999) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 370$$

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas.**- Se aplicó al personal de Alcaldes, Ex Alcaldes, Regidores, Ex Regidores, funcionarios y trabajadores de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana para obtener respuestas en relación al sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) **Toma de información.**- Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) **Análisis documental.**- Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se consideró para el trabajo de investigación, relacionada con el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

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

- 1) **Cuestionarios.**- Estos documentos contuvieron las preguntas de carácter cerrado sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. El carácter cerrado fue por el poco tiempo que dispusieron los encuestados para responder sobre la investigación. También contuvo un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

- 2) **Fichas bibliográficas.**- Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 3) **Guías de análisis documental.**- Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se ha considerado en la investigación sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.**- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

- 2) **Registro manual.**- Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 3) **Proceso computarizado con Excel.**- Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 4) **Proceso computarizado con SPSS.**- Se utilizó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.**- Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) **Indagación.**- Esta técnica facilitó los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) **Conciliación de datos.**- Los datos sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para que hayan sido tomados en cuenta.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana ha sido tabulada para ser analizada e interpretada.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Los gráficos se utilizaron para presentar información sobre el sistema de control interno y administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

CAPITULO IV:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para iniciar la contrastación de la hipótesis, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

Hipótesis Alternativa:

H1: El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

En cambio la hipótesis nula es la siguiente:

H0: El sistema de control interno NO influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA:

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es **SISTEMA DE CONTROL INTERNO** y la variable dependiente es **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS**.

Los resultados del Sistema SPSS, son los siguientes:

TABLA DE ESTADÍSTICOS:

ESTADÍSTICOS		SISTEMA DE CONTROL INTERNO	ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS
Muestra	Válidos	370	370
	Perdidos	000	000
Media		94.86	96.00
Mediana		97.00	96.00
Moda		98.00	98.00
Desviación típica.		5.39	3.43
Varianza		29.05	11.76
Mínimo		90.00	90.00
Máximo		98.00	98.00

Fuente: Encuesta realizada

ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente **SISTEMA DE CONTROL INTERNO** es 94.86% en cambio la media o promedio de la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS** es 96.00%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 5.39% para la variable independiente **SISTEMA DE CONTROL INTERNO** y 3.43% para la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN POR**

RESULTADOS, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Correlación de Pearson	100%	79.40%
	Sig. (bilateral)		3.30%
	Muestra	370	370
ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	79.40%	100%
	Sig. (bilateral)	3.30%	
	Muestra	370	370

Fuente: Encuesta realizada

ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación. R = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de R varía de -1 a 1.

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que R se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto R (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 0.794, es decir 79.40%, lo cual indica correlación directa (positiva), regular, por tanto aceptable.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra p .

El valor de p es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la p , es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de p menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras aceptamos con un valor de $p = 0.05$, que podemos estar equivocados en un 5%.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 3.30%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables.

Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, si no a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.

TABLAS DE REGRESIÓN DEL MODELO:

VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS:

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS	0	estadístico

Fuente: Encuesta realizada.

RESUMEN DEL MODELO DE LA INVESTIGACION:

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	79.40% (a)	95.10%	75.70%	2.95%

Fuente: Encuesta realizada.

ANÁLISIS DE LA TABLA DE REGRESIÓN:

La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios financieros. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna Relación Funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable.

Se puede decir que Y depende de X, en donde Y y X son dos variables cualquiera en un modelo de Regresión Simple. "Y es una función de X", entonces: $Y = f(X)$

Como Y depende de X. Y es la variable dependiente y X es la variable independiente.

En el Modelo de Regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente.

En el Modelo de Regresión Simple se establece que Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente y se representa así: $Y = f(X)$. En esta fórmula "Y está regresando por X". La variable dependiente es la variable que se desea explicar, predecir. También se le llama REGRESANDO ó VARIABLE DE RESPUESTA. La variable Independiente X se le denomina VARIABLE EXPLICATIVA ó REGRESOR y se le utiliza para EXPLICAR Y.

En el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales, una variable X, llamada independiente, explicativa o de predicción y una variable Y, llamada dependiente o variable respuesta, presenta la siguiente notación: $Y = a + b X + e$. Donde:

a= es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y.

b=es el coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta)

e=es el error

La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS** con la información suministrada por otra variable independiente **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**.

El cuadro del Modelo presenta el Coeficiente de correlación lineal corregido 75.70%, el cual, pese al ajuste que le da el sistema, significa una correlación aceptable.

El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado = 95.10%. De acuerdo al coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 95.10% de la variación total se debe a la variable independiente: **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS** y el resto se atribuye a otros factores; lo cual tiene lógica, por cuanto además de este instrumento hay otros elementos que pueden incidir en la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS**.

El Modelo también presenta el valor del Coeficiente de Correlación (R), igual al 79.40%, que significa una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada. Finalmente la Tabla de Regresión presenta el Error típico de Estimación, el mismo que es igual al 2.95%. Dicho valor es la expresión de la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión. Es un resultado que favorece al modelo de investigación desarrollado, debido a que está por debajo del margen de error considerado del 5.00%.

TABLA DE ANÁLISIS DE VARIANZA-ANOVA:

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	74.431%	1	74.431%	8.542%	3.08%
	Residual	43.569%	5	8.714%		
	Total	118.000%	6			

Fuente: Encuesta realizada

ANÁLISIS DE LA TABLA ANOVA:

Para entender esta tabla, en primer lugar tenemos que tener claro lo que es la varianza.

La varianza es una característica de la muestra que cuantifica su dispersión o variabilidad en relación del valor promedio. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica.

Ahora, ANOVA, son las siglas de Análisis de la Varianza y la misma es una técnica estadística que sirve para decidir / determinar si las diferencias que existen entre las medidas de las variables son estadísticamente significativas. El análisis de varianza, es uno de los métodos estadísticos más utilizados y más elaborados en la investigación moderna. La técnica ANOVA se ha desarrollado para el análisis de datos en diseños estadísticos como el presente.

La Tabla ANOVA, presenta los siguientes resultados: Suma de cuadrados, Grados de libertad, Media cuadrática, Estadístico “F” y el Valor de significancia. El estadístico “F” es el cociente entre dos estimadores diferentes de la varianza. Uno de estos estimadores se obtiene a partir de la variación existente entre las medias de regresión. El otro estimador se obtiene a partir de la variación residual. La Tabla de ANOVA, recoge una cuantificación de ambas fuentes de variación (sumas de cuadrados), los grados de libertad (gl) asociados a cada suma de cuadrados y el valor concreto adoptado por cada estimador de la varianza muestral (media cuadrática: se obtiene dividiendo las sumas de cuadrados entre sus correspondientes grados de libertad). Ahora, el cociente entre estas dos medias cuadráticas nos proporciona el valor del Estadístico “F”, el cual aparece acompañado de su correspondiente nivel crítico o nivel de significación observado. El valor del estadístico F: 8.542, que si bien no es muy alto, sin embargo es representativo para la predicción del modelo lineal.

Luego tenemos el Valor sig = 3.08%. Ahora comparando el margen de error del 5.00% propuesto y el valor de significancia, $p=3.08\%$, tenemos que este último es menor. Por tanto, de acuerdo a la doctrina estadística generalmente aceptada, se concreta en el rechazo de la hipótesis nula y en la aceptación de la hipótesis del investigador. Lo que de otro modo, significa también que se acepta el modelo obtenido a partir de la muestra considerada.

TABLA DE COEFICIENTES:

Modelo	Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS	43.80%	17.55%		2.50%	3.04%
	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	55.10%	18.90%	79.40%	2.92%	3.20%

Fuente: Encuesta realizada

ANÁLISIS DE LA TABLA DE COEFICIENTES:

Por último tenemos el Coeficiente de Regresión, que en un modelo de regresión lineal presenta los valores de “a” y “b” que determinan la expresión de la recta de regresión $Y = a + bX$.

Esta tabla proporciona las siguientes columnas: Coeficientes no Estandarizados, Coeficientes Estandarizados, el valor de “t” y el Grado de Significancia.

Es necesario estimar los coeficientes de regresión estandarizados o coeficientes beta, lo que permite que los coeficientes sean más comparables. El coeficiente estandarizado o coeficiente beta indica el peso relativo de cada variable, sin importar la unidad de medida en que se encuentren expresadas.

En la tabla el coeficiente de regresión estandarizado para la variable dependiente: **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS** está vacío porque el estándar está dado justamente por dicha variable, en cambio el Coeficiente para la variable independiente: **SISTEMA DE CONTROL INTERNO** es 79.40%. Lo cual indica el peso que tiene dicha variable sobre la variable dependiente.

Luego en relación con el Coeficiente no estandarizado, se tiene dos sub-columnas, una para el Valor de cada variable en el contexto del modelo (B) y otra para el error típico. Luego, el

valor de la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS** es 43.80%, el mismo que es significativo, para los fines de la investigación, de acuerdo a convenciones generalmente aceptadas de la ciencia Estadística.

La tabla también presenta la columna “t”, el mismo que es un estadístico que se obtiene de dividir el coeficiente no estandarizado entre su error típico. El mismo que es favorable al Modelo.

La columna de mayor relevancia está referida al Grado de significancia, que el sistema SPSS, lo presenta como sig. El grado de significancia se compara con el denominado margen de error propuesto, en el presente caso: 5.00% y se establece la contrastación de la hipótesis.

El valor del Grado de significancia obtenido en la tabla, para el caso de la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS** es 3.04%, luego este valor es menor que el margen de error del 5.00% propuesto, entonces se concluye que a un nivel de significancia del 3.04% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

En el caso de la Variable Independiente **SISTEMA DE CONTROL INTERNO** se tiene que el valor de $p = 3.20\%$, al igual que en el caso anterior, también es menor que el margen de error del 5.00% propuesto por el investigador; por tanto se concluye que a un nivel de significancia propuesto del 3.20% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

4.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

TABLA No. 1:

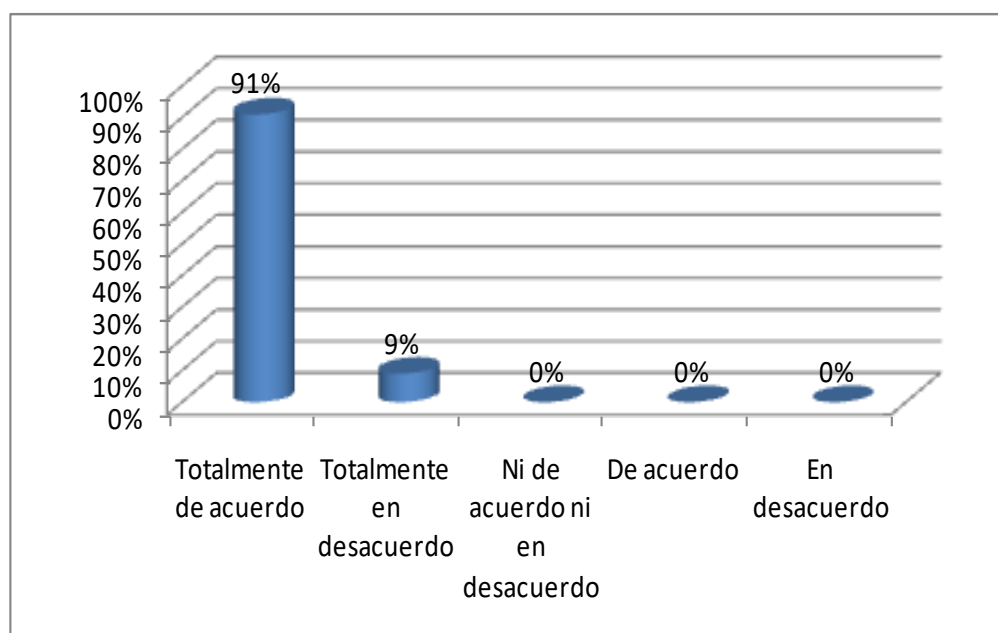
El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	337	91.00
2	De acuerdo	33	9.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	00	00.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRAFICO No 1:

El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana



Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 91% de los encuestados acepta que el sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 2:

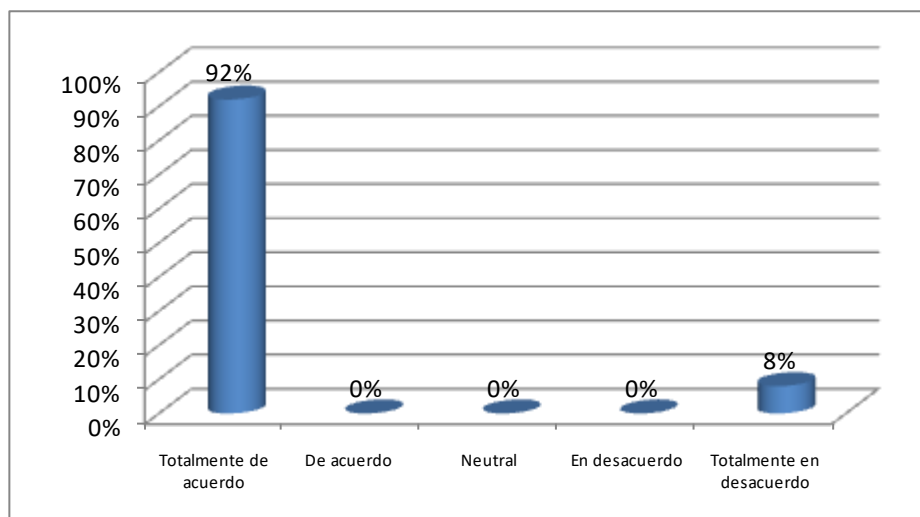
La sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	340	92.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	30	8.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRAFICO NR 2:

La sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 92% de los encuestados acepta que la sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 3:

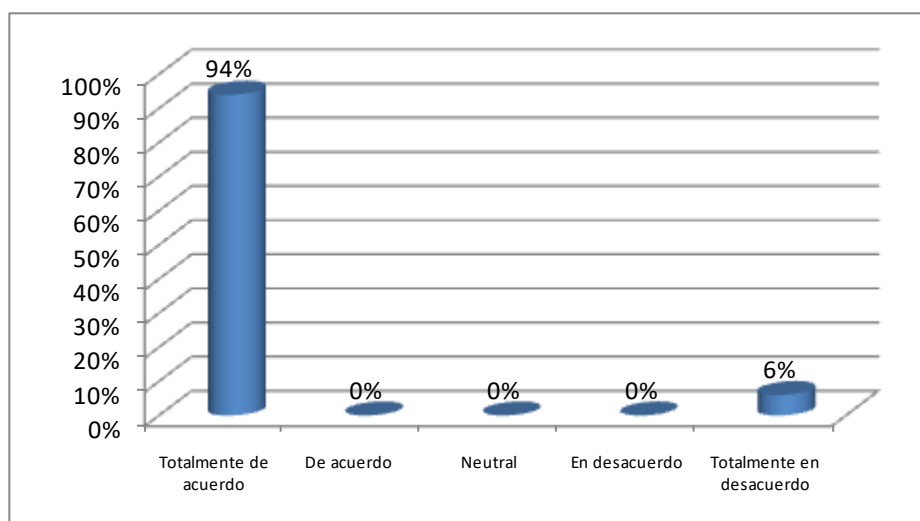
El desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 3:

El desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que el desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 4:

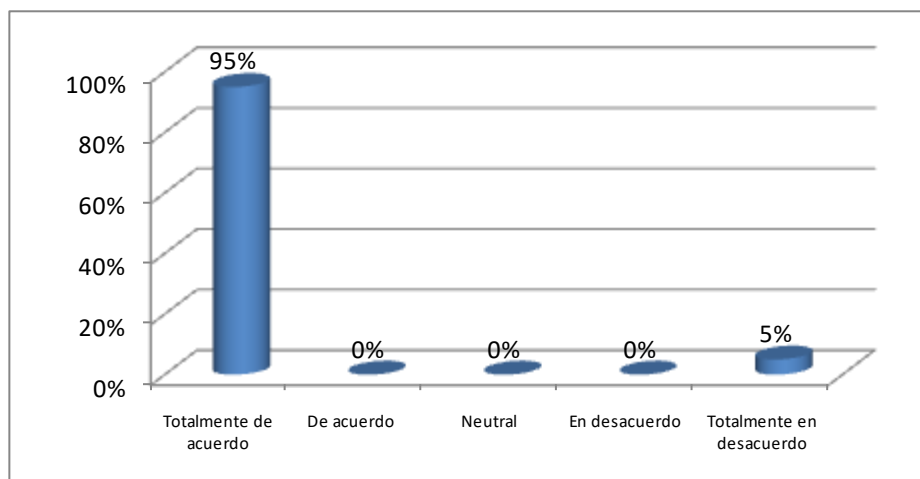
La evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRAFICO No. 4:

La evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que la evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 5:

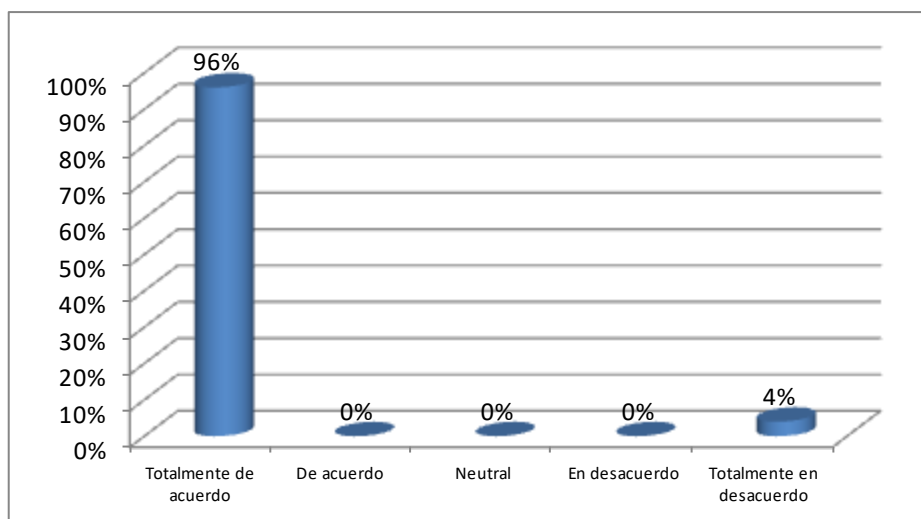
El control interno comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 5:

El control interno comprende la verificación 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 en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta la pregunta formulada.

TABLA No. 6:

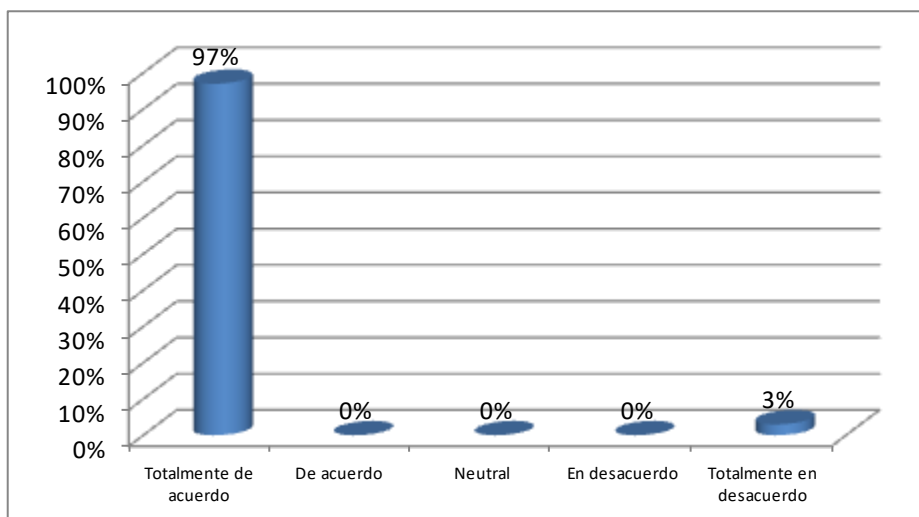
El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos, bienes y operaciones en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana se efectúe correcta y eficientemente.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 6:

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos, bienes y operaciones en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana se efectúe correcta y eficientemente.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 97% de los encuestados acepta que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior.

TABLA No. 7:

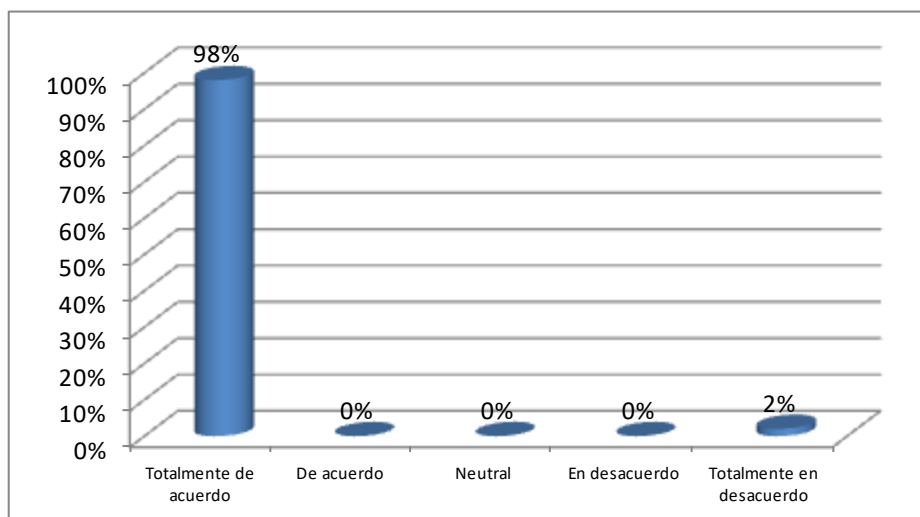
Son componentes del sistema de control interno los siguientes: (i) El ambiente de control; (ii) La evaluación de riesgos; (iii) Las actividades de control gerencial (iv) Las actividades de prevención y monitoreo; (v) Los sistemas de información y comunicación; (vi) El seguimiento de resultados; (vii) Los compromisos de mejoramiento.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 7:

Son componentes del sistema de control interno los siguientes: (i) El ambiente de control; (ii) La evaluación de riesgos; (iii) Las actividades de control gerencial (iv) Las actividades de prevención y monitoreo; (v) Los sistemas de información y comunicación; (vi) El seguimiento de resultados; (vii) Los compromisos de mejoramiento.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 98% de los encuestados acepta que el control interno se debe implementar con todos sus componentes.

TABLA No. 8:

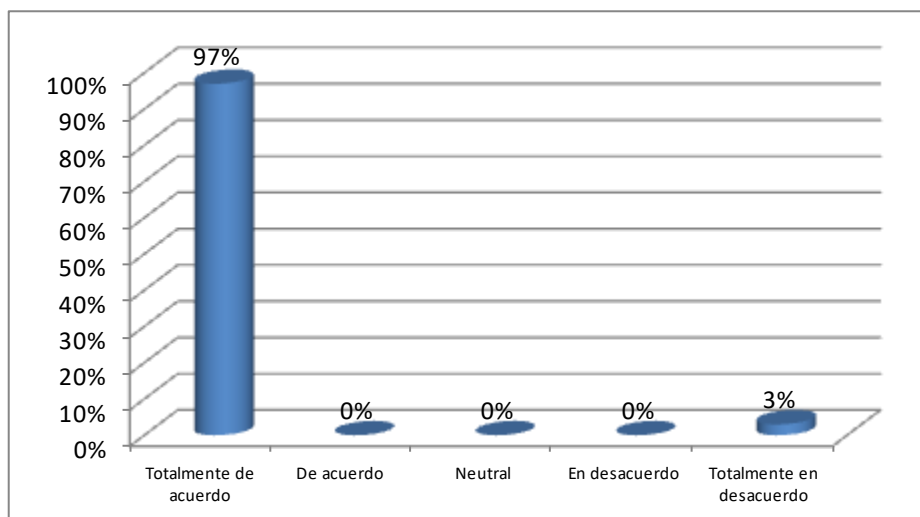
El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 8:

El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 97% de los encuestados acepta que el control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

TABLA No. 9:

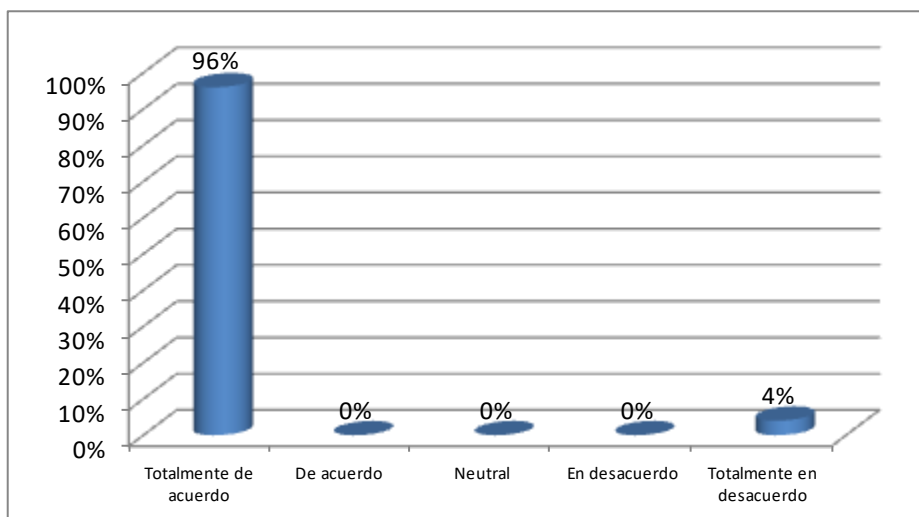
La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de razonabilidad que ese control interno suministre.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 9:

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de razonabilidad que ese control interno suministre



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que la evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de razonabilidad que ese control interno suministre.

TABLA No. 10:

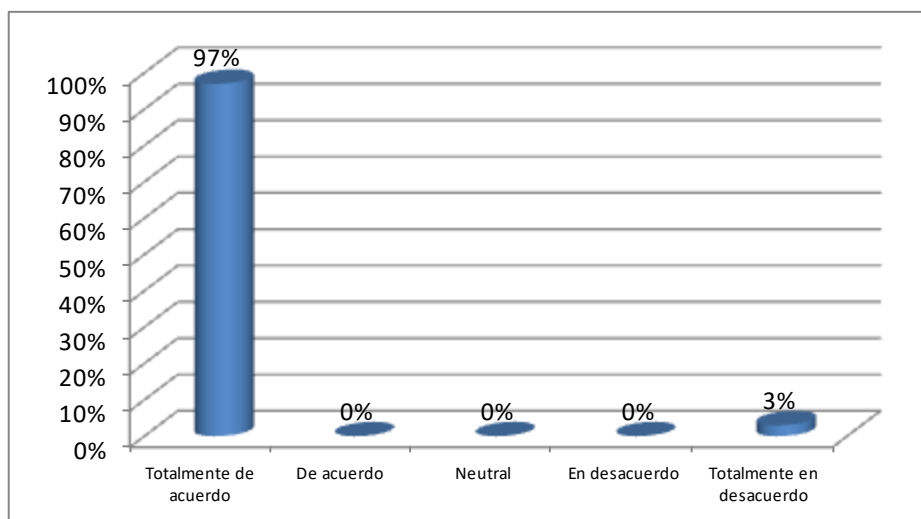
La retroalimentación del Sistema de control interno, es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3.00
TOTAL		370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 10:

La retroalimentación del Sistema de control interno, es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 97% de los encuestados acepta que la retroalimentación del Sistema de control interno, es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos.

TABLA No. 11:

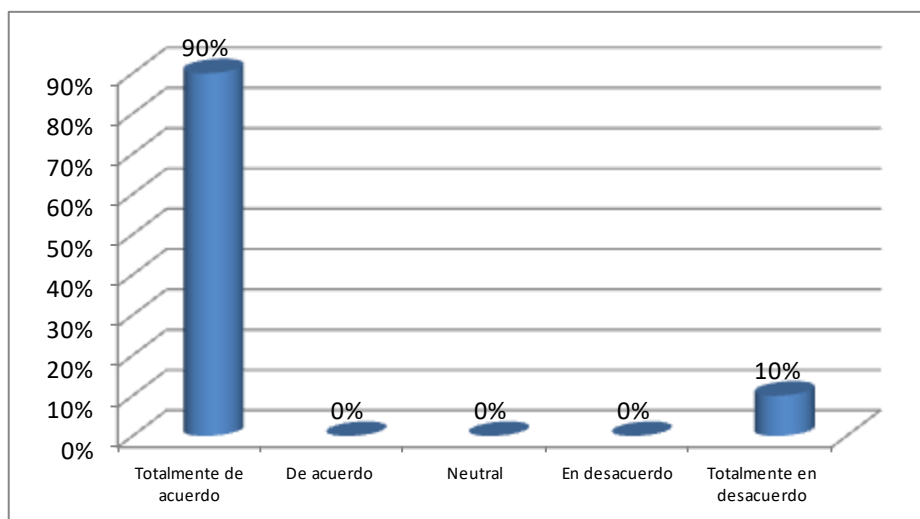
La administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	333	90.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	37	10.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 11:

La administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que la administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 12:

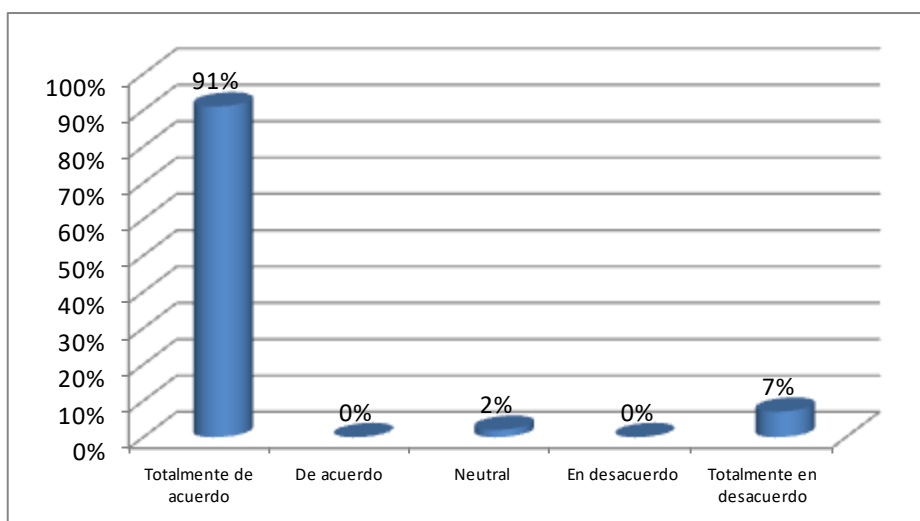
La administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	337	91.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	07	2.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	26	7.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 12:

La administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 91% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 13:

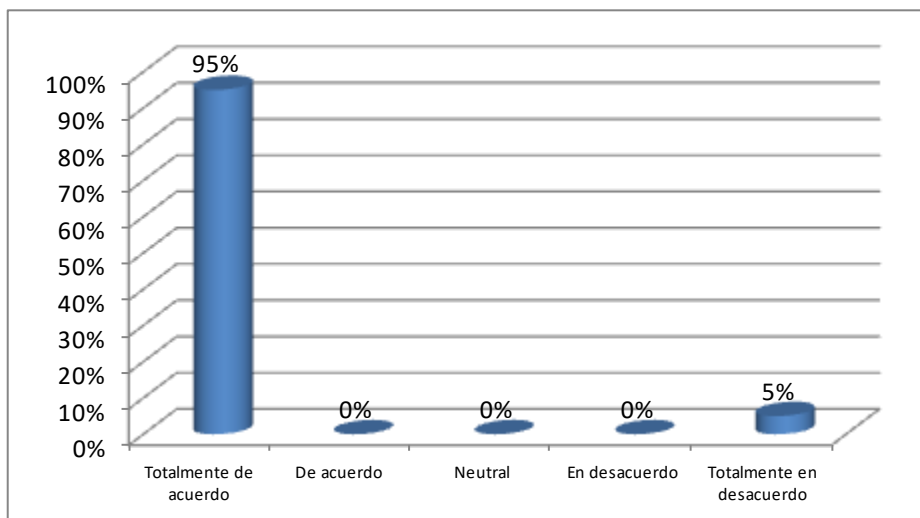
La administración por resultados comprende la organización estructural y funcional las empresas del estado.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 13:

La administración por resultados comprende la organización estructural y funcional las empresas del estado.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la organización estructural y funcional las empresas del estado.

TABLA No. 14:

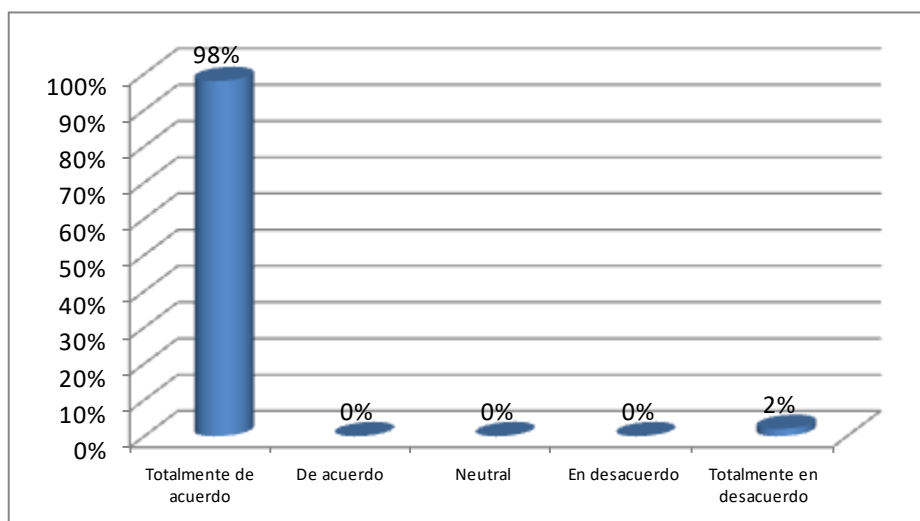
La administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 14:

La administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 98% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 15:

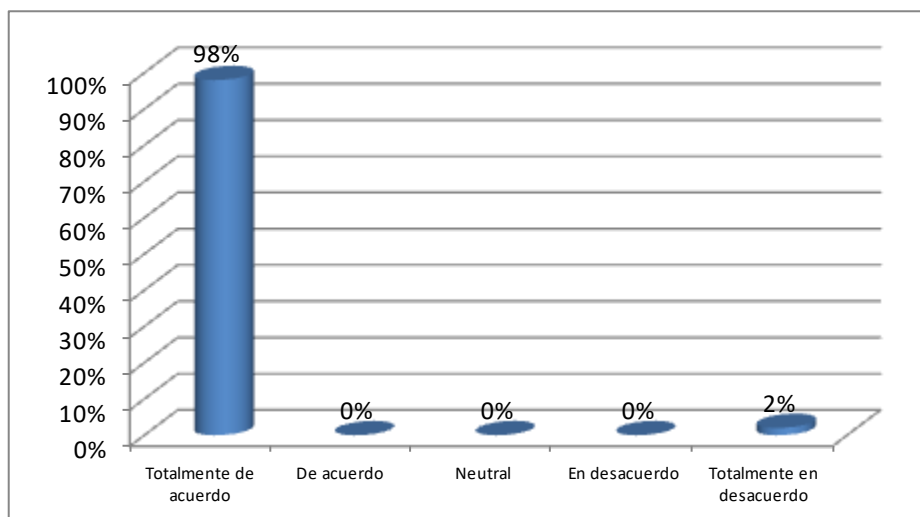
La administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 15:

La administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 98% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 16:

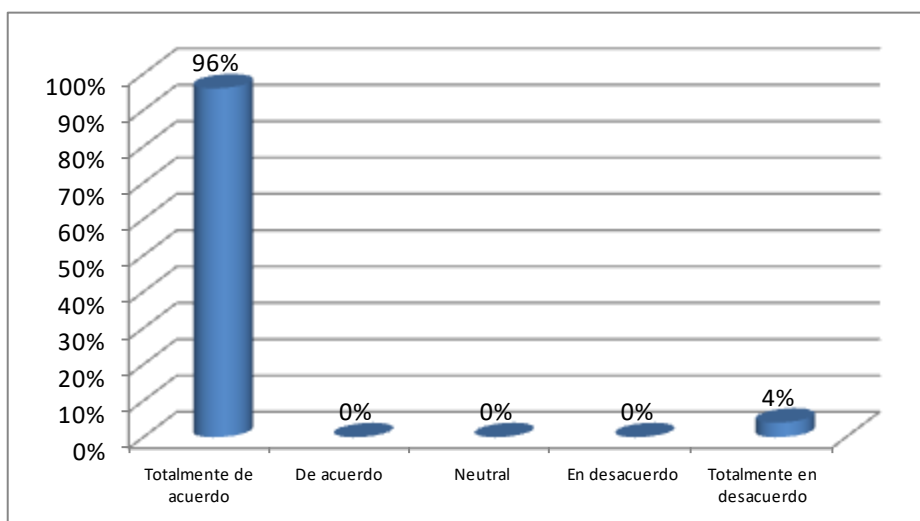
La administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 16

La administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 17:

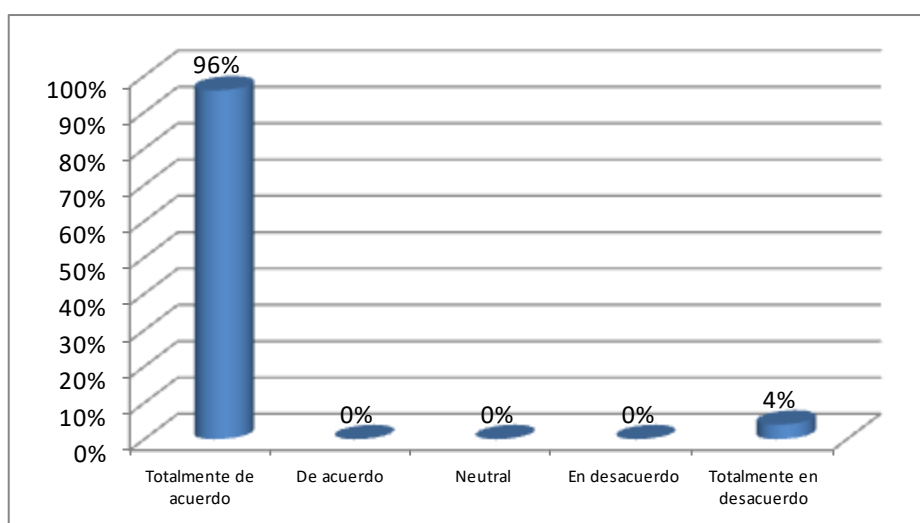
La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 17:

La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 18:

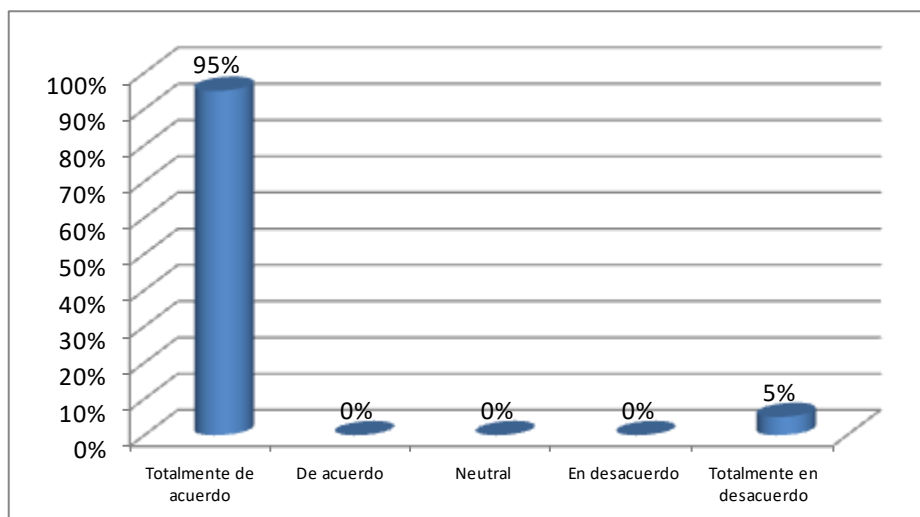
La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 18:

La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 19:

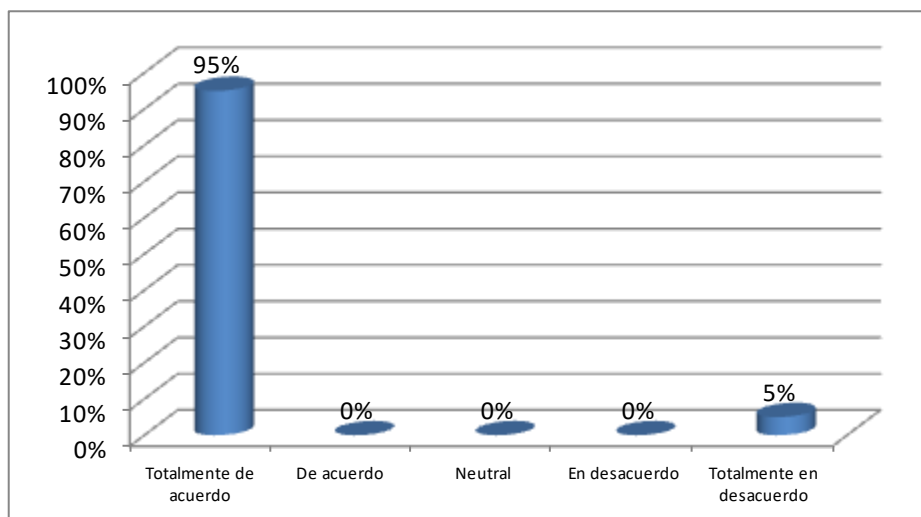
La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad y por tanto el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 19

La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad y por tanto el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad y por tanto el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

TABLA No. 20:

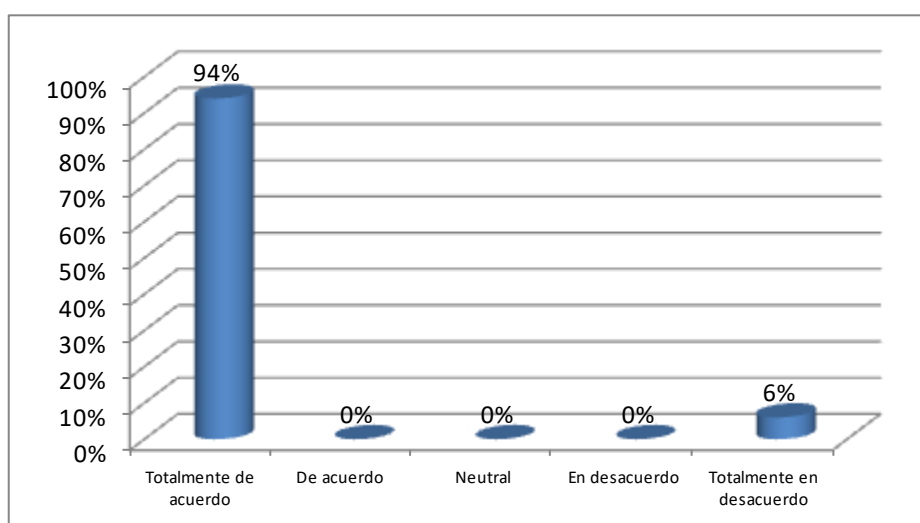
La administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6.00
	TOTAL	370	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 20:

La administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que la administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

CAPITULO V:

DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

- 1) Según la Tabla No. 1, se puede apreciar que el 91% de los encuestados acepta que el sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por López (2010). Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Tesis presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) Según la Tabla No. 2, el 92% de los encuestados acepta que la sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por López (2010). Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Tesis presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) Según la Tabla No. 3, el 94% de los encuestados acepta que el desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 89% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por López (2010). Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Tesis presentada en la Universidad Inca

Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 4) Según la Tabla No. 4, el 95% de encuestados acepta que la evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 90% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por López (2010). Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Tesis presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 5) Según la Tabla No. 5, el 96% de los encuestados acepta que el control interno comprende la verificación 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 en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 98% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por López (2010). Tesis: El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Tesis presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 6) Según la Tabla No. 6, el 97% de los encuestados acepta que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos, bienes y operaciones en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana se efectúe correcta y eficientemente. Este resultado es similar al 98% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Herrera (2011). Control interno para la efectividad empresarial. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados

favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 7) Según la Tabla No. 7, el 98% de los encuestados acepta que son componentes del sistema de control interno los siguientes: (i) El ambiente de control; (ii) La evaluación de riesgos; (iii) Las actividades de control gerencial (iv) Las actividades de prevención y monitoreo; (v) Los sistemas de información y comunicación; (vi) El seguimiento de resultados; (vii) Los compromisos de mejoramiento; mediante el establecimiento de los lineamientos que permitan el máximo aprovechamiento del capital humano. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Herrera (2011). Control interno para la efectividad empresarial. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 8) Según la Tabla No. 8 el 97%, considera que el control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía. Este resultado es similar al 91% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Herrera (2011). Control interno para la efectividad empresarial. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 9) Según la Tabla No. 9, el 96% de los encuestados, acepta que la evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de razonabilidad que ese control interno suministre. Este resultado es similar al 95% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Herrera (2011). Control interno para la efectividad empresarial. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 10) Según la Tabla No. 10, el 97% de los encuestados acepta que la retroalimentación del Sistema de control interno, es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos. Este resultado es similar al 95% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Herrera (2011). Control interno para la efectividad empresarial. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 11) Según la Tabla No. 11, el 90% de los encuestados acepta que la administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 93% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Guardia (2006). Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 12) Según la Tabla No. 12, el 91% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 94% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Guardia (2006). Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 13) Según la Tabla No. 13, el 95% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la organización estructural y funcional las empresas del estado. Este resultado es similar al 90% presentado, aunque en otra dimensión espacial y

temporal, por Guardia (2006). Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

14) Según la Tabla No. 14, el 98% de los encuestados considera estima que la administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 96% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Céspedes (2011). Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial. Presentado en la Universidad Nacional del Callao para optar el Grado de Maestro en Auditoria. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

15) Según la Tabla No. 15, el 98% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 94% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Céspedes (2011). Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial. Presentado en la Universidad Nacional del Callao para optar el Grado de Maestro en Auditoria. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

16) Según la Tabla No. 16, el 96% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 98% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Céspedes (2011). Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial. Presentado en la Universidad Nacional del Callao para optar el Grado de Maestro en Auditoria. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 17) Según la Tabla No. 17, el 94% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 85% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Céspedes (2011). Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial. Presentado en la Universidad Nacional del Callao para optar el Grado de Maestro en Auditoría. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 18) Según la Tabla No. 18, el 95% de los encuestados, contesta que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 96% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández (2010). Control eficaz y gerenciamiento corporativo. Aporte profesional presentado en la Universidad San Martín de Porres. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 19) Según la Tabla No. 19, el 95% de los encuestados acepta que la administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad y por tanto el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 94% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández (2010). Control eficaz y gerenciamiento corporativo. Aporte profesional presentado en la Universidad San Martín de Porres. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 20) Según la Tabla No. 20, el 94% de los encuestados acepta que la administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández (2010).

Control eficaz y gerenciamiento corporativo. Aporte profesional presentado en la Universidad San Martín de Porres. Ambos resultados favorecen el modelo de investigación, el sistema de control interno facilita la administración de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

5.2. CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes:

- 1) El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la sinergia de los componentes del sistema de control interno, el desarrollo del sistema de control interno, la evaluación y retroalimentación del sistema de control interno.
- 2) La sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante el entorno de control se aporta el ambiente en el que los colaboradores desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, sirve de base de los otros componentes; dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos; las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las políticas de la dirección para hacer frente a dichos riesgos; mientras tanto la información relevante se capta y se comunica por todas las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias; asimismo se realiza el seguimiento de los resultados y todos tienen el compromiso de mejoramiento.
- 3) El desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante las actividades de control que se llevan a cabo en cualquier parte de las Municipalidades, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.
- 4) La evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la utilización de planillas, con sus principios, reglas, normas, procedimientos, sistemas, manuales, cuestionarios y

calificaciones, con las cuales se puede evaluar a dichas Municipalidades en su conjunto, sus unidades, sus actividades, en una fecha o período determinado, para lo cual se utilizará el muestreo estadístico como técnica de control, método de cuestionario o preguntas, método narrativo o de prosa y el método gráfico.

5.3. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Se recomienda considerar que el sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la sinergia de los componentes del sistema de control interno, el desarrollo del sistema de control interno, la evaluación y retroalimentación del sistema de control interno. Por tanto, las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana deben implementar, desarrollar, evaluar y retroalimentar el sistema de control interno para que puedan lograr una adecuada administración por resultados.

- 2) Se recomienda considerar que la sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante el entorno de control se aporta el ambiente en el que los colaboradores desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, sirve de base de los otros componentes; dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos; las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las políticas de la dirección para hacer frente a dichos riesgos; mientras tanto la información relevante se capta y se comunica por todas las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias; asimismo se realiza el seguimiento de los resultados y todos tienen el compromiso de mejoramiento. Por tanto, el sistema de control interno de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, debe implementarse con todos los componentes de tal modo que facilite la planeación, organización, dirección, coordinación y control orientado a resultados institucionales...

- 3) Se recomienda considerar que el desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante las actividades de control que se llevan a cabo en cualquier parte de las Municipalidades, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y

autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones. Por tanto se recomienda desarrollar el sistema de control para reducir costos y gastos, obtener mejores beneficios y lograr las metas, objetivos y misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

- 4) Se recomienda considerar que la evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la utilización de planillas, con sus principios, reglas, normas, procedimientos, sistemas, manuales, cuestionarios y calificaciones, con las cuales se puede evaluar a dichas Municipalidades en su conjunto, sus unidades, sus actividades, en una fecha o período determinado, para lo cual se utilizará el muestreo estadístico como técnica de control, método de cuestionario o preguntas, método narrativo o de prosa y el método gráfico. Por tanto, el control interno debe evaluarse y retroalimentarse periódicamente para que facilite la mejora continua y competitividad institucional.

5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Aldave, J. & Meniz, J. (2013) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.
- 2) Andrade, S. (2011). Normas Internacionales de Auditoría. Lima. Revista Internacional de Auditoria Gubernamental. Recuperado desde <http://www.intosai.org>
- 3) Andrade, S. (2011). Administración por resultados. Lima. Editorial San Marcos
- 4) Arcenegui, J. & Molina; I. (2011). Manual de Auditoría Financiera. Madrid. Editorial Desclée de Brouwer.
- 5) Arellano, L. (2010). Tesis: Auditoría y control interno institucional. Presentada para optar el grado de Magister en Administración en la Universidad de Buenos Aires.
- 6) Argandoña, M. (2012) Nuevo enfoque de la auditoria Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental. Lima. Marketing Consultores S.A.
- 7) Bermúdez, H. (2010). Tesis: “El contador público y la auditoría interna”. Presentada para optar el Grado de Magister en Auditoria en la Universidad Javeriana – Colombia.
- 8) Bacón, J. (2011). Manual de Auditoria Interna. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 9) Brink, M. (2011). Auditoria Interna Moderna. Buenos Aires. Editorial megabyte
- 10) Bunge, M. (2012). La investigación científica. Su estrategia y su filosofía, Barcelona, Ariel.
- 11) Cepeda, G. (2013). Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- 12) Céspedes, R. (2011). Tesis: Control eficaz para el gobierno empresarial. Presentado en la Universidad Nacional del Callao para optar el Grado de Maestro en Auditoria.
- 13) Chiavenato, I. (2012). Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.
- 14) Contraloría General de la República (2013). Normas de Auditoría Gubernamental (MAGU). Lima. Recuperado de <http://www.ccontraloria.gob.pe/wps/portalcgr>
- 15) Contraloría General de la República (2012) Manual de Auditoria Gubernamental. Lima. CGR.
- 16) Evans, J. & Lindsay, W. (2010). Administración por resultados y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- 17) Evans, J. & Lindsay, W. (2012). Administración y Control de la Calidad. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- 18) Guardia, J. (2006). Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración.

- 19) Hernández, D. (2008). Control eficaz y Gerenciamiento corporativo aplicado a los gobiernos locales.
- 20) Hernández, D. (2010). Control eficaz y gerenciamiento corporativo. Aporte profesional presentado en la Universidad San Martín de Porres.
- 21) Herrera, G. (2011). Control interno para la efectividad empresarial. Tesis presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.
- 22) Herrera, B. (2014). Municipalidades del Perú. Lima. Editora López
- 23) Holmes, A. (2010). Auditoria. México: Unión Tipográfica Hispanoamericana.
- 24) IFAC (2013) La contabilidad como herramienta de control. Revista de la Federación Internacional de Contadores. Recuperado desde <http://www.ifac.org/publications-resources/iaasb-comments-iasb-exposure-drafts>
- 25) Instituto de Auditores Internos de España (2013). Los nuevos conceptos del control interno. Revista: The Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO). Recuperado desde <http://www.coso.org/>
- 26) Jara, E. (2011). Dirección por resultados y saneamiento de empresas. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- 27) Johnson G. y Scholes K. (2011). Dirección estratégica y administración por resultados. Madrid: Prentice May International Ltd.
- 28) Juvenal, H. (2014) Municipalidades. Madrid. Editora Madrid.
- 29) Koontz, H. & O'Donnell, C. (2011). Administración por objetivos. México. Litográfica Ingramex S.A.
- 30) Koontz, H. & O'Donnell, C. (2012) Administración Moderna. Litográfica Ingramex S.A.
- 31) León, R. & Zevallos, J. (2009). El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal. Tesis presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- 32) López, L. (2010). El control interno en el marco del COSO y la administración efectiva. Tesis presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.
- 33) Luque, L. (2012). Control interno institucional. Tesis presentada en la Universidad Javeriana para optar el Grado de Magister en Contabilidad.
- 34) Panéz, J. (2010). Auditoria Contemporánea. Lima: Iberoamericana de Editores SA.

- 35) Pereyra, R. (2014). Teorías de la institucionalidad. Bogotá. Editorial Norma.
- 36) Ponce, F. (2010). Auditoría y control empresarial. Tesis presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.
- 37) Rázuri, M. (2004). Los sistemas motivacionales su relación con las expectativas de sus trabajadores y el cumplimiento de la responsabilidad social. Tesis presentada en la Universidad San Martín de Porres para optar el Grado de Maestro en Administración.
- 38) Retamozo, A. (2013). Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Jurista Editores.
- 39) Rodas, L. (2009). Las entidades del Sector Público y su competitividad. Tesis presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres.
- 40) Steiner, G. (2012). Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 41) Stoner, F. (2012). Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 42) Terry, G. (2013). Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- 43) Tuesta, Y. (2011). El ABC de la Auditoria Gubernamental. Lima. Iberoamericana de Editores SA.
- 44) Valdivia, E. (2008). Normas Municipales. Lima. Editorial Berrio
- 45) Valdivia, E. (2014). Administración pública. Lima. Editorial Santo Domingo.
- 46) Vega, J. (2010). Administración eficiente para la optimización de las empresas. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres.
- 47) Yarasca, P. (2011). Auditoría- Fundamentos con un enfoque moderno-Fases del Proceso de la auditoría con aplicación de Caos prácticos. Lima. Edición a cargo del autor.

VIII. ANEXOS

ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES	MÉTODO
<p>PROBLEMA PRINCIPAL:</p> <p>¿El sistema de control interno podrá influir favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</p> <p>1) ¿La sinergia de componentes del sistema de control interno podrá incidir positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p> <p>2) ¿El desarrollo del sistema de control interno podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p> <p>3) ¿La evaluación del sistema de control interno podrá influir convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la forma como el sistema de control interno podrá influir favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1) Establecer la manera como la sinergia de componentes del sistema de control interno podrá incidir positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p>2) Estipular el modo como el desarrollo del sistema de control interno podrá facilitar la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p>3) Determinar la forma como la evaluación del sistema de control interno podrá influir convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL</p> <p>El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</p> <p>1) La sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p>2) El desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p>3) La evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>X. Sistema de control interno</p> <p>Dimensiones:</p> <p>X.1. Sinergia de componentes del sistema de control interno</p> <p>X.2. Desarrollo del sistema de control interno</p> <p>X.3. Evaluación del sistema de control interno</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Y. Administración por resultados</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Y.1. Proceso administrativo orientado a los resultados</p> <p>Y.2. Economía, eficiencia y efectividad para lograr los resultados</p> <p>Y.3. Mejora continua y competitividad como corolario de los resultados</p> <p>ENTES INTERVINIENTE</p> <p>Z. Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana</p>	<p>Esta investigación es de tipo básica o pura (no experimental)</p> <p>La investigación será del nivel descriptivo-explicativo-correlacional.</p> <p>En esta investigación se utilizará los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicará será el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estará conformado por 10,000 personas</p> <p>La muestra estará compuesta por 370 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán serán los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicará las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicará las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

ANEXO No. 2:

INSTRUMENTO: ENCUESTA

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR

- Trabajo de investigación denominado: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”.
- **AUTOR** : Jaime Hernández Márquez
- **ENTIDAD ACADÉMICA** : Universidad Nacional Federico Villarreal
- **NIVEL ACADÉMICO** : Doctorado
- **ESPECIALIDAD** : Administración
- **MARGEN DE ERROR** : 5%
- **No. DE ENCUESTADOS** : 370
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima Metropolitana
- **TIPO DE PREGUNTAS** : Escala de Likert
- **NÚMERO DE PREGUNTAS** : 20

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR
RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA
METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”**

ANEXO No. 2: ENCUESTA

INSTRUCCIONES GENERALES:

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a Alcaldes, Ex Alcaldes, Regidores, Ex Regidores, funcionarios y trabajadores de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta del sistema de control interno y la administración por resultados en las Municipalidades de Lima Metropolitana.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

Agradezco colocar un aspa en el recuadro correspondiente a la respuesta

EJEMPLO BÁSICO:

Pregunta: ¿El sistema de control interno no facilita la administración por resultados en las Municipalidades de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	X
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

PREGUNTAS SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- 1) ¿El sistema de control interno influye favorablemente en la administración por resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 2) ¿La sinergia de componentes del sistema de control interno incide positivamente en el proceso administrativo orientado a los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 3) ¿El desarrollo del sistema de control interno facilita la economía, eficiencia y efectividad de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 4) ¿La evaluación del sistema de control interno influye convenientemente en la mejora continua y competitividad como corolario de los resultados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 5) ¿El control interno comprende la verificación 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 en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 6) ¿El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior, con la finalidad que la gestión de los recursos, bienes y operaciones en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana se efectúe correcta y eficientemente?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 7) ¿Son componentes del sistema de control interno los siguientes: (i) El ambiente de control; (ii) La evaluación de riesgos; (iii) Las actividades de control gerencial (iv) Las actividades de prevención y monitoreo; (v) Los sistemas de información y comunicación; (vi) El seguimiento de resultados; (vii) Los compromisos de mejoramiento?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 8) ¿El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los funcionarios, auditores internos y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 9) ¿La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de razonabilidad que ese control interno suministre?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 10) ¿La retroalimentación del Sistema de control interno, es la actividad que permite realizar algunos ajustes a los componentes de modo que dicho control logre sus objetivos?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

PREGUNTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS:

- 11) ¿La administración por objetivos es el proceso sistémico planificado y desarrollado para el logro efectivo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 12) ¿La administración por resultados comprende la planeación táctica y estratégica de los recursos y actividades para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 13) ¿La administración por resultados comprende la organización estructural y funcional las empresas del estado?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 14) ¿La administración por resultados comprende la dirección táctica y estratégica, así como la toma de decisiones para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 15) ¿La administración por resultados comprende la coordinación, el trabajo en equipo y la generación de sinergias para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 16) ¿La administración por resultados comprende el control interno y externo razonable para el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 17) ¿La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la economía en la obtención y canalización de recursos y el logro efectivo de la misión las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 18) ¿La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la productividad de los recursos y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 19) ¿La administración por resultados comprende la toma de decisiones para lograr la efectividad y por tanto el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

- 20) ¿La administración eficiente comprende la toma de decisiones para la mejora continua y el logro efectivo de la misión de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

NR	ALTERNATIVAS	RESPUESTA
1	Totalmente de acuerdo	
2	De acuerdo	
3	Neutral	
4	En desacuerdo	
5	Totalmente en desacuerdo	

ANEXO No. 3:**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.**

La validación del instrumento del Plan de tesis denominado: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”, tendrá como estándar un valor mayor igual al 75%.

1) ¿En que porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?:

PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
Pregunta 1					X	
Pregunta 2					X	
Pregunta 3					X	
Pregunta 4					X	
Pregunta 5					X	
Pregunta 6					X	
Pregunta 7					X	
Pregunta 8					X	
Pregunta 9				X		
Pregunta 10					X	
Pregunta 11					X	
Pregunta 12					X	
Pregunta 13					X	
Pregunta 14					X	
Pregunta 15					X	
Pregunta 16					X	
Pregunta 17					X	
Pregunta 18					X	
Pregunta 19					X	
Pregunta 20					X	

- 2) ¿En que porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?:

PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
Pregunta 1					X	
Pregunta 2					X	
Pregunta 3					X	
Pregunta 4					X	
Pregunta 5					X	
Pregunta 6			X			
Pregunta 7					X	
Pregunta 8					X	
Pregunta 9					X	
Pregunta 10					X	
Pregunta 11					X	
Pregunta 12					X	
Pregunta 13					X	
Pregunta 14					X	
Pregunta 15					X	
Pregunta 16					X	
Pregunta 17					X	
Pregunta 18					X	
Pregunta 19					X	
Pregunta 20					X	

3) ¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?:

PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
Pregunta 1						X
Pregunta 2						X
Pregunta 3						X
Pregunta 4						X
Pregunta 5						X
Pregunta 6						X
Pregunta 7						X
Pregunta 8						X
Pregunta 9						X
Pregunta 10						X
Pregunta 11						X
Pregunta 12						X
Pregunta 13						X
Pregunta 14						X
Pregunta 15						X
Pregunta 16						X
Pregunta 17						X
Pregunta 18						X
Pregunta 19						X
Pregunta 20						X

4) ¿En que porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?:

PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
Pregunta 1					X	
Pregunta 2					X	
Pregunta 3					X	
Pregunta 4					X	
Pregunta 5					X	
Pregunta 6					X	
Pregunta 7					X	
Pregunta 8					X	
Pregunta 9					X	
Pregunta 10					X	
Pregunta 11					X	
Pregunta 12			X			
Pregunta 13					X	
Pregunta 14					X	
Pregunta 15					X	
Pregunta 16					X	
Pregunta 17					X	
Pregunta 18					X	
Pregunta 19					X	
Pregunta 20					X	

5) ¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?:

PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
Pregunta 1				X		
Pregunta 2				X		
Pregunta 3				X		
Pregunta 4				X		
Pregunta 5				X		
Pregunta 6				X		
Pregunta 7				X		
Pregunta 8				X		
Pregunta 9				X		
Pregunta 10				X		
Pregunta 11				X		
Pregunta 12				X		
Pregunta 13				X		
Pregunta 14				X		
Pregunta 15			X			
Pregunta 16				X		
Pregunta 17				X		
Pregunta 18				X		
Pregunta 19				X		
Pregunta 20				X		

- 6) ¿En que porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?:

PREGUNTAS	55	65	75	85	95	100
Pregunta 1				X		
Pregunta 2				X		
Pregunta 3				X		
Pregunta 4				X		
Pregunta 5				X		
Pregunta 6				X		
Pregunta 7				X		
Pregunta 8				X		
Pregunta 9					X	
Pregunta 10				X		
Pregunta 11				X		
Pregunta 12				X		
Pregunta 13				X		
Pregunta 14				X		
Pregunta 15				X		
Pregunta 16				X		
Pregunta 17				X		
Pregunta 18				X		
Pregunta 19				X		
Pregunta 20				X		

RESUMEN:

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”, mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?				X		
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?				X		

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 75%.
El instrumento queda validado favorablemente por el docente Asesor.

ANEXO No. 04:**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ESTABLECIDA POR EL COEFICIENTE DE CRONBACH.**

Después de revisado el instrumento del Plan de tesis denominado: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, PROPUESTA ACTUAL”, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores. Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo de tiene un alto grado de homogeneidad.

La demostración cuantitativa de lo expresado anteriormente se presenta mediante la aplicación del coeficiente del alfa de Cronbach.

TABLA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

VARIABLES	NÚMERO DE ÍTEMS	COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH
Sistema de control interno	10	0.7986
Administración por resultados	10	0.8675
TOTAL	20	0.9228

Fuente: Coeficiente Alfa de Cronbach.

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente SISTEMA DE CONTROL INTERNO el valor del coeficiente es de 0.7986, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la Variable dependiente ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, el valor del coeficiente es de 0.8675, lo que indica alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 0.9228, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) La confiabilidad, tanto de la escala total, como de las variables de la investigación, presentan valores que hacen que el instrumento sea útil para alcanzar los objetivos de la investigación.

ANEXO NO. 5:**DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Actividades de control: Políticas y procedimientos que son establecidos y ejecutados para ayudar a asegurar que la selección de la administración de respuestas al riesgo sea llevados a cabo de manera efectiva.

Administración estratégica: Proceso de administración por el que la entidad prepara planes estratégicos y, después, actúa conforme a ellos.

Conocimiento: Mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (aprendizaje organizativo). En las organizaciones, con frecuencia queda registrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Controles de acceso: Controles referidos a la práctica de restringir la entrada a un bien o propiedad a personas autorizadas.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Cultura de control: Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

Enfoque sistémico: Enfoque por el cual el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo. Así, el sistema es un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman.

Estructura organizacional: Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

Evaluación costo – beneficio: Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

Evaluación de desempeño: Proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador.

Evento: Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas de la entidad, que afecta a la consecución de los objetivos.

Función: Conjunto de actividades o tareas asignadas a un cargo.

Gestión del conocimiento: Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas. El propósito final es generar ventajas competitivas sostenibles que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas y al adecuado uso de los recursos y bienes del Estado. Se entiende por ventaja competitiva a la característica o atributo que da cierta superioridad a algo o alguien sobre sus competidores inmediatos.

Impacto: El resultado o efecto de un evento. Puede existir una gama de posibles impactos asociados a un evento. El impacto de un evento puede ser positivo o negativo sobre los objetivos relacionados de la entidad.

INCOSAI: International Congress of Supreme Audit Institutions, Congreso Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions, Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Inducción: Proceso mediante el cual se orienta al nuevo empleado sobre distintos aspectos de la entidad.

Juicio de Expertos: Opinión o parecer que brindan un conjunto de personas sobre la base del conocimiento y experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, entre otros, según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo. Dicha opinión puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.

Mejora continua: Actividad recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

Método Delphi: Técnica usada para recabar información y lograr el consenso de expertos en un tema. Los expertos en el tema participan en esta técnica en forma anónima. Un facilitador utiliza un cuestionario para solicitar ideas acerca de los puntos importantes del proyecto relacionados con dicho tema. Las respuestas son resumidas y luego son enviadas nuevamente a los expertos para comentarios adicionales. En pocas rondas, mediante este proceso se puede lograr el consenso. Este método ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

Métricas de desempeño: Herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro de los objetivos o resultados en la entrega de productos o servicios, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de dicho logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Multidireccional: Manejo de la comunicación que se da de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Probabilidad: La posibilidad de que un evento dado ocurra.

Prospectiva: Es una herramienta para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales, es decir nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo. Se basa en dos pilares: incertidumbre e información de calidad.

Recursos y bienes del Estado: Recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

Rediseño: Proceso mediante el cual se usa diversas técnicas para conseguir mejoras en el diseño de un proceso.

Relaciones interdisciplinarias: Son las conexiones o correspondencias entre varias disciplinas que contribuyen a las relaciones mutuas del sistema de conceptos, leyes y teorías.

Rendición de cuentas: La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

Riesgo: La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos.

Riesgo residual: Riesgo remanente después de haber aplicado una respuesta al riesgo.

Segregación de funciones: Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

Status quo: Es la posición en la que se encuentra algo en determinado momento.

Técnicas de pronóstico: Métodos con bases estadísticas utilizados para disminuir la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la entidad y permiten también tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado.

Técnicas del grupo nominal: Técnica empleada para aprovechar la riqueza de los procesos en grupo y facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. El análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado con reuniones que combinan el trabajo individual con el trabajo en grupo, buscando alcanzar un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas, y evitando que determinados participantes en particular dominen e influyeran a los demás miembros de la reunión. Esto último se logra haciendo que cada participante exprese su idea en forma secreta, luego el facilitador o líder de la reunión resume todas las ideas y expone al grupo las conclusiones. Si es necesario, el proceso se repite hasta obtener la convergencia necesaria de las ideas expuestas. En resumen, las técnicas de grupo nominal tratan de guiar el proceso de decisión asegurando una participación por igual de los miembros, una ponderación equilibrada de las ideas e incorporando un procedimiento de agregación para ordenar las alternativas.

Tecnologías de información y comunicación: Conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.

Tendencias: Propensiones o inclinaciones en los hombres o y en las cosas hacia determinados fines.

Tolerancia al riesgo: Nivel de aceptación en la variación de los objetivos.

Transparencia de la gestión: Deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión puedan ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades

de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

Trazabilidad: Es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto o servicio desde su origen hasta su destino final.

Vulnerabilidad del sistema: Grado en el que el sistema puede ser afectado adversamente por los riesgos a los que está expuesto.

Archivo de auditoría - Una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o electrónicos, que contienen los registros que conforman la documentación de auditoría correspondiente a un encargo específico.

Condiciones previas a la auditoría - Utilización por la dirección de un marco de información financiera aceptable para la preparación de los estados financieros y la conformidad de la dirección y, cuando proceda, de los responsables del gobierno de la entidad, con la premisa sobre la que se realiza una auditoría.

Confirmación externa - Evidencia de auditoría obtenida mediante una respuesta directa escrita de un tercero (la parte confirmante) dirigida al auditor, en formato papel, en soporte electrónico u otro medio.

Control interno - El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

Controles complementarios de la entidad usuaria - Controles que la organización de servicios, en el diseño de su servicio, asume que serán implementados por las entidades usuarias. Si es necesario para alcanzar los objetivos de control, estos controles complementarios se identificarán en la descripción del sistema.

Controles de aplicación en las tecnologías de la información (TI) - Procedimientos manuales o automatizados que operan habitualmente en relación con la gestión de procesos. Los controles de aplicación pueden ser de naturaleza preventiva o de detección y se diseñan

para asegurar la integridad de los registros contables. Por consiguiente, los controles de aplicación están relacionados con los procedimientos que se usan para iniciar, registrar, procesar e informar sobre transacciones u otros datos financieros.

Deficiencia significativa en el control interno - Deficiencia o conjunto de deficiencias en el control interno que, según el juicio profesional del auditor, tiene la importancia suficiente para merecer la atención de los responsables del gobierno de la entidad.

Documentación de auditoría - Registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor (a veces se utiliza como sinónimo el término "papeles de trabajo").

Entorno de control - Comprende las funciones del gobierno y dirección de la empresa, así como las actitudes, compromisos y acciones de los responsables del gobierno de la entidad y de la dirección de la empresa, sobre el control interno de la entidad y su importancia. El entorno de control es un componente del control interno.

Entorno de las tecnologías de la información (TI) - Políticas y procedimientos implementados por una entidad, así como la infraestructura propias de las TI (hardware, sistemas operativos, etc.) y las aplicaciones de software utilizadas para respaldar las operaciones de negocio y para lograr la consecución de las estrategias de negocio.

Evaluar - Identificar y analizar los aspectos relevantes, incluyendo la aplicación de procedimientos posteriores cuando fuere necesario, para alcanzar una conclusión específica sobre dichos aspectos. "Evaluación", por convención, se utiliza únicamente en relación con un rango de cuestiones, entre ellas la evidencia, los resultados de los procedimientos y la eficacia de la respuesta de la dirección ante un riesgo (véase también Valorar).

Evidencia de auditoría - Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información.

Factores de riesgo de fraude - Hechos o circunstancias que indican la existencia de un incentivo o elemento de presión para cometer fraude o que proporcionen una oportunidad para cometerlo.

Función de auditoría interna - Actividad de evaluación establecida o prestada a la entidad como un servicio. Sus funciones incluyen, entre otras, el examen, la evaluación y el seguimiento de la adecuación y eficacia del control interno.

Hechos posteriores al cierre - Hechos ocurridos entre la fecha de los estados financieros y la fecha del informe de auditoría, así como aquellos hechos que llegan a conocimiento del auditor después de la fecha del informe de auditoría.

Importancia relativa o materialidad para la ejecución del trabajo - La cifra o cifras determinadas por el auditor, por debajo del nivel de la importancia relativa establecida para los estados financieros en su conjunto, al objeto de reducir a un nivel adecuadamente bajo la probabilidad de que la suma de las incorrecciones no corregidas y no detectadas supere la importancia relativa determinada para los estados financieros en su conjunto. En su caso, la importancia relativa para la ejecución del trabajo también se refiere a la cifra o cifras determinadas por el auditor por debajo del nivel o niveles de importancia relativa para determinados tipos de transacciones, saldos contables o información a revelar.

Indagación - La indagación consiste en la búsqueda de información, financiera o no financiera, a través de personas bien informadas tanto de dentro como de fuera de la entidad.

Información financiera fraudulenta - Comprende incorrecciones intencionadas, incluida la omisión de cantidades o de información a revelar en los estados financieros, para engañar a los usuarios de los estados financieros.

Información financiera histórica - Información relativa a una entidad determinada, expresada en términos financieros y obtenida principalmente del sistema contable de la entidad, acerca de hechos económicos ocurridos en periodos de tiempo anteriores o de condiciones o circunstancias económicas de fechas anteriores.

Juicio profesional - Aplicación de la formación práctica, el conocimiento y la experiencia relevantes, en el contexto de las normas de auditoría, contabilidad y ética, para la toma de decisiones informadas acerca del curso de acción adecuado en función de las circunstancias del encargo de auditoría.

Manifestaciones escritas - Documento suscrito por la dirección y proporcionado al auditor con el propósito de confirmar determinadas materias o soportar otra evidencia de auditoría. En este contexto, las manifestaciones escritas no incluyen los estados financieros, las afirmaciones contenidas en ellos, o en los libros y registros en los que se basan.

Muestreo de auditoría (muestreo) - Aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) - Las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board).

Porcentaje de desviación tolerable - Porcentaje de desviación de los procedimientos de control interno prescritos, determinado por el auditor con el objetivo de obtener un grado adecuado de seguridad de que el porcentaje real de desviación existente en la población no supera dicho porcentaje tolerable de desviación.

Riesgo de incorrección material - Riesgo de que los estados financieros contengan incorrecciones materiales antes de la realización de la auditoría. El riesgo comprende dos componentes, descritos del siguiente modo, en las afirmaciones: (i) Riesgo inherente– Susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección que pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes; y, (ii) Riesgo de control– Riesgo de que una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, y que pudiera ser material ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad.

Riesgo de muestreo - Riesgo de que la conclusión del auditor basada en una muestra pueda diferir de la que obtendría aplicando el mismo procedimiento de auditoría a toda la población. El riesgo de muestreo puede producir dos tipos de conclusiones erróneas: (i) En el caso de una prueba de controles, concluir que los controles son más eficaces de lo que realmente son, o en el caso de una prueba de detalle, llegar a la conclusión de que no existen incorrecciones materiales cuando de hecho existen. El auditor se preocupará principalmente por este tipo de conclusión errónea debido a que afecta a la eficacia de la auditoría y es más probable que le lleve a expresar una opinión de auditoría inadecuada; y, (ii) En el caso de una prueba de controles, concluir que los controles son menos eficaces de lo que realmente

son o, en el caso de una prueba de detalle, llegar a la conclusión de que existen incorrecciones materiales cuando de hecho no existen. Este tipo de conclusión errónea afecta a la eficiencia de la auditoría puesto que, generalmente, implica la realización de trabajo adicional para determinar que las conclusiones iniciales eran incorrectas.

Riesgo del negocio - Riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

Riesgo medioambiental - En determinadas circunstancias, entre los factores relevantes para valorar el riesgo inherente en el desarrollo del plan global de auditoría se puede incluir el riesgo de incorrección material en los estados financieros debida a cuestiones medioambientales.

Seguimiento de los controles (internos) - Proceso para valorar la eficacia del funcionamiento del control interno a lo largo del tiempo. Incluye la valoración del diseño y del funcionamiento de los procedimientos de control oportunamente, así como la adopción de las acciones correctoras que sean necesarias debido a los cambios en las condiciones de funcionamiento. El seguimiento de los controles (internos) es un elemento del sistema de control interno. Seguridad razonable * (en el contexto de un encargo que proporciona un grado de seguridad, incluidos los encargos de auditoría, y de control de calidad) - Un grado de seguridad alto, aunque no absoluto.

Significatividad (Materialidad)- Importancia relativa de una cuestión según el contexto. El profesional ejerciente determina la significatividad de una cuestión en el contexto en el que está siendo objeto de consideración. Ello puede incluir, por ejemplo, evaluar la posibilidad razonable de que el informe emitido por el profesional ejerciente cambie o influya en las decisiones de los usuarios a quienes se destina el informe; o, como otro ejemplo determinar si la cuestión analizada será considerada importante por los responsables del gobierno de la entidad de acuerdo con sus responsabilidades, a los efectos de determinar si debe o no informarse a éstos acerca de dicha cuestión. La significatividad puede ser resultante tanto de factores cuantitativos como de factores cualitativos, tales como la magnitud relativa, la naturaleza y el efecto sobre la cuestión analizada y los intereses de los usuarios a quienes se destina el informe o destinatarios.

Sistema de información relevante para la información financiera - Elemento del control interno que incluye el sistema de información financiera, consistente en los procedimientos y registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar sobre las transacciones de una entidad (así como hechos y circunstancias) y para rendir cuentas sobre los activos, pasivos y patrimonio neto relacionados.

Sistema de la organización de servicios - Políticas y procedimientos diseñados, implementados y mantenidos por la organización de servicios para prestar a las entidades usuarias los servicios cubiertos en el informe del auditor del servicio.

Suficiencia (de la evidencia de auditoría) - Medida cuantitativa de la evidencia de auditoría. La cantidad de evidencia de auditoría necesaria depende de la valoración del auditor del riesgo de incorrección material, así como de la calidad de dicha evidencia de auditoría.

Técnicas de auditoría asistidas por ordenador (CAATs, “Computer-assisted audit techniques”) - Aplicaciones de los procedimientos de auditoría utilizando el ordenador como una herramienta de auditoría.

