



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

**“CONTROL INTERNO Y GESTIÓN EFECTIVA
INSTITUCIONAL, EN EL GOBIERNO REGIONAL DE
ANCASH”, 2013**

Tesis para optar el grado de maestro

en Ciencias Económicas

Mención en Auditoría y Control de Gestión

DANYA ANGELICA APOLIN ALVAREZ

Asesor: Mág. LUCIANO FERMIN TINOCO PALACIOS

Huaraz – Ancash – Peru

2014

Registro N°

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. José Rosario Ruiz Vera

Presidente

Dr. Cerafin Primitivo Toledo Cena

Secretario

Dr. Luciano Fermín Tinoco Palacios

Vocal

ASESOR

Doctor Luciano Fermín Tinoco Palacios

AGRADECIMIENTO

La autora desea manifestar su agradecimiento a todas las personas que contribuyeron a la realización de esta investigación. En especial:

- Al Dr. Luciano Fermín Tinoco Palacios por el valioso apoyo como asesor del presente trabajo de investigación.
- A mis queridos docentes en todas las materias que pude recibir conocimientos valiosos para desempeñarme en el área de auditoría.
- A la Escuela de Postgrado de la UNASAM por haberme permitido compartir gratos momentos de conocimiento en sus aulas.
- A mi Familia en especial a mis padres, hermanos e hija por su apoyo constante para mi realización profesional.

A mis padres,
A mis hermanos,
A mi querida hija Gabriela.

Índice

	Pág.
i. Carátula	
ii. Agradecimiento.....	
iii. Dedicatoria.....	
iv. Índice.....	
v. Resumen.....	x
vi. Abstract	xi
I. Introducción	1
Objetivos	3
Hipótesis	4
Variables	4
II. Marco teórico	6
Antecedentes	6
Bases Teóricas	12
Control Interno	16
Gestión Efectividad Institucional	33
Gobierno Regional	42
Marco legal.....	59
Definición de términos	62
III. Materiales y Métodos	66
3.1. Tipo y diseño de investigación	66
3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico	66
3.3. Instrumentos de recolección de la información	71

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de información	72
IV. Resultados (Cuadros con su interpretación)	75
Resultados según objetivos.....	75
Aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno y su contribución a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash.....	78
Control previo, simultáneo y posterior, y su incidencia en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash.....	79
Evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash.....	80
Contrastación de hipótesis.....	81
V. Discusión	88
VI. Conclusiones	97
VII. Recomendaciones	98
VIII. Bibliografía	99
Anexos	
Anexo 1 Matriz de Consistencia	
Anexo 2 Cuestionario de encuesta	

RESUMEN

La investigación trata sobre la falta de efectividad en la gestión del Gobierno Regional de Ancash, es decir, incumplimiento de metas, objetivos y misión institucional, y el Control Interno como variable causal, con sus dimensiones: componentes, momentos de realización y evaluación. La interrogante fue ¿el Control Interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash? y el objetivo determinar si el control interno contribuye a la efectividad en la gestión de dicha entidad. Por el diseño fue aplicada, correlacional y no experimental, los datos se recogieron mediante una encuesta aplicada a una muestra aleatoria de trabajadores de la institución.

Los resultados, muestran que efectivamente existe dependencia entre el control interno y la gestión efectiva en el Gobierno Regional, pero la aplicación de dicho control se califica en un nivel medio, al igual que la gestión efectiva. Se aceptó la hipótesis “el sistema de control interno contribuye a la gestión efectiva del Gobierno Regional de Ancash”, concluyéndose que el control interno contribuye a la gestión efectiva del Gobierno Regional de Ancash, en cuanto a economía, eficiencia y mejora continua. Se recomienda mejorar a un nivel alto la aplicación del control interno; para permitir el logro la gestión efectiva.

Palabras Clave: Control interno, gestión efectiva, gobierno regional.

ABSTRACT

This investigation is about the lack of effectiveness in managing the Regional Government of Ancash, ie, breach of goals, objectives and institutional mission, and as a variable causal Internal Control, with dimensions components, moments of realization and evaluation. The question was: Internal Control contributes to effective management in the Regional Government of Ancash? and aim to determine whether internal control contributes to the effective management of such entity. For the design was applied, correlational and non experimental data was collected through a survey of a random sample of employees of the institution.

The results show that there is indeed dependence between internal control and effective management in the Regional Government, but the application of such control is scored at an average level, as effective management. The hypothesis was accepted "the internal control system contributes to the effective management of the Regional Government of Ancash", concluding that internal control contributes to the effective management of the Regional Government of Ancash, in terms of economy, efficiency and continuous improvement. Recommends improving at a high level the implementation of internal control; to allow achieving effective management.

Key words: Internal Control, effective management, regional government.

I. INTRODUCCION

El Gobierno Regional de Ancash cumple funciones generales tales como la función normativa y reguladora; función de planeamiento; función administrativa y ejecutora; función de promoción de las inversiones; función de supervisión, evaluación y control. Pero materializar sus atribuciones se fijan metas y objetivos en cuanto a educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación; trabajo, promoción del empleo y la pequeña y microempresa; salud; población; agraria; pesquería; ambiental y de ordenamiento territorial; industria; comercio; transportes; telecomunicaciones; vivienda y saneamiento; energía, minas e hidrocarburos; desarrollo social e igualdad de oportunidades; defensa Civil; administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado; turismo; y, artesanía.

En la realidad existe inconformidad de cientos de ciudadanos sobre la labor del Gobierno Regional de Ancash en cuanto a educación, salud, seguridad, etc. Los habitantes se quejan que no reciben los servicios que les deben prestar el Gobierno Regional de Ancash. No tienen buen servicio de salud, no tienen una adecuada educación en los colegios del Estado, no tienen la atención en la promoción de sus negocios; se hacen los proyectos que necesitan en cuanto a carreteras, puentes, caminos, etc. Si el Gobierno Regional de Ancash no cumplen con sus jurisdicciones, simplemente no están cumpliendo sus metas, objetivos ni misión institucional. Todo esto se concreta en una deficiente gestión efectiva institucional.

El Gobierno Regional de Ancash y muchas veces se enfrentan con otras entidades del estado como los gobiernos locales. Otros aspectos son: las deficiencias en formulación, aprobación, ejecución y monitoreo de los planes y políticas regionales en materia ambiental; falta de planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo regional; falta de fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés regional; 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 regional sostenible.

En materia de servicio social regional el Gobierno Regional de Ancash existen deficiencias en los programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social; afectando a la población en riesgo.

Interpretando a la CGR (2006)¹, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones

¹ Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

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.

En este contexto surgen las siguientes interrogantes: ¿el Control Interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash?, ¿los componentes del Sistema de Control Interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash?, ¿El control previo, simultáneo y posterior inciden en la eficiencia institucional del Gobierno Regional de Ancash?, ¿La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno favorece a la mejora continua institucional en el Gobierno Regional de Ancash?

1.1 OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar si el Control Interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash, 2013

Objetivos Específicos:

- a) Establecer si la aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash.

- b) Analizar si el control previo, simultáneo y posterior inciden en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash
- c) Estudiar si la evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash.

1.2 HIPÓTESIS

Hipótesis General:

El control interno contribuye a la gestión efectiva institucional en el Gobierno Regional de Ancash, mediante la aplicación de sus componentes, momentos de su realización y la evaluación para la retroalimentación.

Hipótesis Específicas:

- a) La aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash
- b) El control previo, simultáneo y posterior inciden directamente en la eficiencia institucional del Gobierno Regional de Ancash
- c) La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash.

1.3 VARIABLES

OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala	Items	Relación
Variable independiente X. Control interno	X.1. Aplicación de componentes del sistema de control interno	Grado de aplicación de los componentes del control interno	Alto, Medio, Bajo	4	X- Y- Z

	X.2. Control previo, simultáneo y posterior	Grado de control previo, simultáneo y posterior	Alto, Medio, Bajo	4	X1, Y.1, Z
	X.3. Evaluación para la retroalimentación del control interno	Grado de evaluación y retroalimentación del control interno	Alto, Medio, Bajo	3	
Variable dependiente Y. Gestión efectiva institucional	Y.1. Economía institucional	Grado de economía institucional	Alto, Medio, Bajo	4	X2, Y2, Z
	Y.2. Eficiencia institucional	Grado de eficiencia institucional	Alto, Medio, Bajo	4	X3, Y3, Z
	Y.3. Mejora continua institucional	Grado de mejora continua institucional	Alto, Medio, Bajo	4	
Instituciones relacionadas Z. Gobierno Regional de Ancash					

Fuente: Diseño en base a la metodología de la investigación

II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

A nivel internacional

Alegre (2004),² El control del gasto bajo unas primas de gestión pública: análisis teórico y aplicaciones de la I.G.A.E., propone abordar el estudio de los sistemas de control del gasto en primas de Gestión Pública, es decir, bajo un planteamiento "poliédrico", interdisciplinar, encaminado a re-crear la Gestión de Empresas en el peculiar contexto de la Administración Pública. El intento se desarrolla en dos pasos, a los que corresponden sendos capítulos de la Tesis:

- El primero consiste en elaborar un marco conceptual para el estudio de los sistemas de control del gasto público. Tras explorar el alcance de la propia expresión "gasto público", se van presentando sistemáticamente los principales significados y contenidos del vocablo "control" en tres tradiciones de pensamiento. Una es la clásica, que viene a delinear algo así como un acabado esquema institucional de administración de caudales en un Estado Liberal. Otra es la macroeconómica, que mira a las máximas y herramientas para el control de la economía nacional. Y otra es la gerencial que apuntan a un sistema integral de gestión de las organizaciones.
- El segundo paso es aplicar el citado marco conceptual al tratamiento de los aspectos generales del sistema de control interno de nuestra Administración central, con especial referencia a la implantación de los controles del

² Camaño Alegre José. (2004) El control del gasto bajo unas primas de gestión pública: análisis teórico y aplicaciones de la I.G.A.E. Facultad de Derecho. Universidad: Santiago de Compostela, España.

rendimiento. Por "control interno" se entiende aquí el efectuado por la IGAE, y por "aspectos generales" los que afectan transversalmente al sistema de control interno, cualquiera que sea el área de gasto a que se aplique. Uno de ellos es el de explicar la conformación básica y la filosofía subyacente a las principales modalidades de control ejercidas por la IGAE. Otro es el de hasta qué punto la tradicional función interventora resulta eficaz para prevenir la corrupción o las desviaciones presupuestarias.

A nivel nacional

León & Zevallos (2005)³ en su tesis “El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal” resalta el control de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación de la municipalidad con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que 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.

Campos (2003).⁴ En su tesis “Los procesos de control interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del estado” Las Conclusiones son: 1. Con relación a la Ejecución Presupuestal las políticas utilizadas en el Control Interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de abastecimientos, influyendo favorablemente en el

³ León Flores, Gilberto & Zevallos Cardich, José (2005) Tesis: el proceso administrativo de control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

⁴ Campos Guevara, César Enrique. Los procesos de control interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del estado” Escuela de Post Grado, Facultad de Ciencias Contables. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. 2003.

trabajo que se efectúa; sin embargo se amerita un manual para su ejecución. 2. Los objetivos que se establecen para el Control Interno, se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el Departamento de Ejecución Presupuestal sea la adecuada conforme a lo esperado. 3. El planeamiento que se desarrolla en el Departamento de Ejecución Presupuestal, viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente es la etapa más importante del proceso de control. 4. Las estructuras existentes para ejecutar el Control Interno se encuentran establecidas a nivel del Departamento de Ejecución Presupuestal, siendo los resultados medianamente favorables, lo que influye en la gestión administrativa que se realiza debido principalmente al ambiente de control, recursos materiales y humanos. 5. Los estándares deseados en la administración del Departamento de Ejecución Presupuestal, respecto al Control Interno que se viene aplicando de acuerdo a las normas y procedimientos para tal fin, ha permitido establecer criterios y políticas que fomentan prácticas y condiciones uniformes que optimizan dicha tarea; significando que los estándares de trabajo y rendimiento son similares a la de otros organismos del sector público encargado de realizar el control interno, igualmente dentro de la institución existente correlación con el de otras dependencias. 6. Por la inmediatez las acciones correctivas en el control interno, se subsana rápidamente superando las deficiencias que existieran, lo cual permiten que la gestión administrativa no tenga inconvenientes durante su desarrollo.

Leguía (2010)⁵ resalta que el control interno es el elemento fundamental para las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales; e incluso para la relación de la municipalidad con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control

⁵ Leguía Urbano, Gilberto (2010) Tesis: El control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

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.

Hernández (2012)⁶ menciona la falta de eficiencia económica y efectividad de los gobiernos locales en el cumplimiento de su misión institucional por lo que propone un modelo de control interno que facilite el cumplimiento de las metas, objetivos y misión lo que permitirá finalmente tener los servicios que exige la comunidad. El control interno es la base para optimizar todo el quehacer institucional. Sin control todo está a la deriva, en desorden, descuidado, sin una adecuada orientación. Más y mejor control para una adecuada efectividad de las municipalidades.

Gastelumendi (2011)⁷ resalta que no hay efectividad en los Gobiernos Locales, es decir falta cumplimiento de metas, objetivos y la misión institucional; por tanto propone al gerenciamiento óptimo para solucionar dichos incumplimientos, incidiendo especialmente en la prestación de servicios y participación vecinal activa. En cumplimiento de la Ley de Derechos de Participación y Control ciudadano- Ley No. 26300; es necesario que los vecinos

⁶ Hernández Celis, Domingo (2012) Trabajo de experiencia profesional: Control interno aplicado a los gobiernos locales. Lima. Universidad Nacional Federico Villarreal.

⁷ Gastelumendi Garagundo Julio (2011) Tesis: Gerenciamiento óptimo para la efectividad de los Gobiernos Locales. Presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Administración.

tengan un papel protagónico en varios eventos municipales, porque todo lo que hacen las municipalidades les incumbe directamente.

García (2011)⁸; señala que el control interno institucional es la base para tener una gobernanza relevante, que se plasma en mayores servicios para los usuarios. El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías 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.

Buendía (2011)⁹ resalta que los gobiernos locales deben cumplir con la responsabilidad social que les compete con la comunidad. Esta responsabilidad tiene su base en un buen control interno que ayuda en la economía, eficiencia, mejora continua, competitividad y efectividad de las municipalidades. Un control interno en el marco del informe del Committee Of Sponsoring Organizations (informe COSO) creado por la Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting en Estados Unidos en 1985, ayuda a tener un excelente entorno y desde allí armar toda la plataforma para la planeación, organización, dirección y coordinación de las actividades de responsabilidad social con las comunidades. Las municipalidades, al igual que las empresas tienen problemas en el cumplimiento de su responsabilidad social,

⁸ García Rodríguez Domitila (2011) Tesis: Control interno para una gobernanza relevante. Presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración.

⁹ Buendía Herrera, Carolina (2011) La responsabilidad social de las municipalidades. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.

por tanto es necesario fortalecer la participación vecinal para generar esos impactos positivos de parte de la comunidad vecinal.

A nivel local

Hidalgo (2009),¹⁰ en su tesis “Incidencia del control interno de los recursos financieros en la ejecución de obras públicas del Gobierno Provincial de Huaraz, Ejercicio 2005” arriba a las siguientes conclusiones:

- El control interno del manejo de los recursos financieros es ineficiente en la ejecución de las obras públicas, ejercicio 2005, del Gobierno Provincial de Huaraz.
- El control interno en la priorización de los gastos requiere mayor control interno para evitar las incoherencias que podrían darse en la ejecución de las obras públicas, según la mayoría (67%) de encuestados; así como, cerca de la mitad (48%) de los trabajadores afirma que pocas veces se priorizan los gastos para las obligaciones de pago.
- El control interno sobre la liquidez en tesorería no se necesita para reducir las inoportunidades en la ejecución de las obras públicas, según la opinión de una ligera mayoría (56%); asimismo, cerca de la mitad (45%) de los trabajadores manifiesta que pocas veces se dispone de liquidez en tesorería para la ejecución de las obras públicas.
- El control interno sobre el manejo de los fondos de caja chica según la mayoría (60%) de los trabajadores son utilizados para casos urgentes; sin embargo conforme a la opinión de la mayoría (68%) sugieren mayor control, para evitar las distorsiones; asimismo, una significativa mayoría (80%) afirma que las rendiciones se cumplen en forma oportuna, en los gastos para la ejecución de obras públicas.
- El control interno sobre la implementación de los documentos sustentatorios de los gastos, según la mayoría (68%) de los trabajadores sostiene que es

¹⁰ Hidalgo Mejía, Javier Pedro. Incidencia del control interno de los recursos financieros en la ejecución de obras públicas del Gobierno Provincial de Huaraz, Ejercicio 2005. Escuela de Post Grado UNASAM. 2009.

necesario mayor control interno, no obstante que la gran mayoría (89%) opina que siempre se implementan, en las transacciones para la ejecución de las obras públicas.

- El control interno sobre Acorde a la opinión mayoritaria (68%) de los trabajadores afirma que la adquisición de bienes genera sobre costos en la ejecución de obras públicas y una significativa mayoría (90%) afirma que se necesita mayor control interno para evitar distorsiones en la ejecución de las obras públicas.
- El control interno sobre la contratación de servicios, según la gran mayoría (70%) de los trabajadores manifiesta que genera sobre costos en la ejecución de obras públicas y una significativa mayoría (86%), recomienda un mayor control interno para evitar distorsiones en la ejecución de las obras públicas.
- El control interno en el manejo de los recursos financieros forma parte de la estructura de control interno a nivel institucional, compuesta por un ambiente de control, una evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación, actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Control Interno

Según el Informe COSO (2012)¹¹, el control interno es un proceso continuo, implementado, desarrollado, evaluado y retroalimentado para facilitar la gestión

¹¹ El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992 y reactualizado al 2012, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla **COSO** (Committee Of Sponsoring Organizations). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: · American Accounting Association (AAA); · American Institute of Certified Public Accountants (AICPA); · Financial Executive Institute (FEI); · Institute of Internal Auditors (IIA); · Institute of Management Accountants (IMA); La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o

efectiva de una organización. El control interno es realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que deben brindar cada entidad pública; Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad. 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. 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

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

objetivos del control interno. El concepto moderno del control interno discurre por cinco componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los directores de las entidades se ubiquen en el nivel de sus supervisores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los responsables del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos. Para operar la estructura de control interno se requiere la implementación de sus componentes, que se encuentran interrelacionados e integrados al proceso administrativo. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para el medir el control interno y determinar su efectividad, los que se describen a continuación: Ambiente de Control Interno; Evaluación del Riesgo; Actividades de Control Gerencial; Sistemas de información y comunicaciones; Actividades de Monitoreo, Seguimiento de los resultados y compromiso de mejoramiento.

Según la INTOSAI (2012)¹², el control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas diseñadas para facilitar la gestión efectiva institucional; dichos elementos son 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

¹² Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible.

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

Interpretando a Aldave & Meniz (2005)¹³, 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

¹³ Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

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

Interpretando a Cepeda (1996)¹⁴, el 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 los siguientes órganos: La Contraloría General de la República, como ente técnico rector; Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental; Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros. Interpretando lo establecido por la CGR (2006)¹⁵, el control interno efectivo 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

¹⁴ Cepeda Alonso, Gustavo (1996) Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

¹⁵ Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

Interpretando lo establecido por la CGR (2006)¹⁶, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

¹⁶ Contraloría general de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

Analizando lo establecido por la CGR (2006)¹⁷, se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

Interpretando a Osorio (2005)¹⁸, el 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

¹⁷ Contraloría general de la república (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

¹⁸ Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Lima ECAFSA.

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; Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Interpretando al IAI-España (2004)¹⁹, el control interno 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

¹⁹ Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

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 recomendaciones que se formulen para la mejora u efectividad de sus labores.

AMBIENTE DE CONTROL

Según el Informe COSO²⁰, 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,

²⁰ Committee of Sponsoring Organizations – Informe COSO.

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

El Informe COSO²¹, 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

²¹ Committee of Sponsoring Organizations – Informe COSO.

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. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos y Respuesta al riesgo.

ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Interpretando lo establecido por el Informe COSO²², 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

²² Committee of Sponsoring Organizations - COSO. Ob. Cit.

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

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Interpretando lo establecido por el Informe COSO²³, se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

SUPERVISIÓN

Interpretando lo establecido por el Informe COSO²⁴, 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

²³ Committee of Sponsoring Organizations- COSO.

²⁴ Committee of Sponsoring Organizations – Informe COSO.

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. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

En la preparación del Plan Desarrollo Institucional del Gobierno Regional de Ancash se establecen las metas e indicadores de resultados consistentes con las asignaciones presupuestales, los cuales son concertados. Los indicadores y metas serán consignados en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, espacio virtual de interacción interinstitucional en el que de manera periódica, las entidades registran los avances, metas intermedias, restricciones y alertas relacionadas con el cumplimiento de los compromisos adquiridos, suministrando información para la identificación y gestión oportuna de dificultades en la ejecución de las principales políticas, planes y programas. Los indicadores servirán de insumo para que el Departamento de Planeación, elabore un informe anual de resultados, así como otros documentos temáticos de seguimiento. Así mismo, es un insumo importante en los controles y pre-controles de gestión, y en los ejercicios de rendición de cuentas a la ciudadanía. Para que los sectores, entidades y departamentos administrativos controlen su gestión y generen información útil para la toma de decisiones. Para retroalimentar los procesos de planeación a partir del análisis y la medición de resultados. Para rendir cuentas a la ciudadanía y activar el control social.

El sistema de seguimiento a metas es una herramienta de trabajo interinstitucional y de información gerencial, desarrollado en línea para la programación, gestión y monitoreo de los resultados de los principales programas de acción de Gobierno. En este Sistema interactúan las entidades de la rama ejecutiva involucradas directamente en el cumplimiento de los compromisos del Gobierno, las cuales reportan en tiempo real la información de

los avances alcanzados con respecto a las metas cuatrienales y anuales relacionadas con el Plan de Desarrollo y otros compromisos prioritarios del Gobierno.

COMPROMISO DE MEJORAMIENTO:

El compromiso de mejoramiento es una tarea a cuyo cumplimiento se compromete a apoyar al Gobierno Regional de Ancash en el marco de su ámbito y posibilidades. El compromiso de mejoramiento (CM) constituye uno de los insumos más importantes para la decisión de acreditación o reacreditación de una actividad. En este documento, se establece las actividades para solventar las debilidades y llevar a cabo las recomendaciones de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación y, a su vez plasmadas en el compromiso de mejoramiento Preliminar, así como durante la evaluación externa. En este sentido, el CM es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual de las actividades, por uno futuro de mejor calidad en el que se superan las debilidades y se potencian las fortalezas. El CM, priorizará el tratamiento de las debilidades y necesidades señaladas por la evaluación y las causas o condiciones que las propician. Para que este Compromiso sea eficaz y efectivo, se debe evidenciar que las actividades propuestas para eliminar las debilidades son pertinentes, sustantivas y suficientes para llegar a la situación deseada. Por ejemplo, si una de las debilidades es que el Gobierno Regional no cuenta con suficientes recursos de información en un área de estudio determinada, las causas no mutuamente excluyentes podrían ser: no se asigna suficiente presupuesto para comprar material, no están identificados los recursos de información que se podrían

adquirir, no se cuenta con espacio en la biblioteca o en el sistema de información para albergar los recursos.

ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL:

Interpretando a Aldave & Meniz (2005)²⁵, la Ley No. 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control: La Contraloría General, como ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades públicas; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

²⁵ Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

Según Aldave & Meniz (2005)²⁶, el ejercicio del control gubernamental en las entidades del sector público, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de dichas entidades y sus resultados. La Contraloría General, en su calidad de ente técnico rector, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, el cual se expresa con la presencia y accionar de los órganos de control en cada una de las entidades públicas de los niveles central, regional y local, que ejercen su función con independencia técnica.

Según Aldave & Meniz (2005)²⁷, son atribuciones del Sistema Nacional de Control: i) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública; ii) Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de

²⁶ Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

²⁷ Aldave & Meniz (2005) Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno; iii) Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la efectividad de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa; iv) Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental. Los objetivos de la capacitación estarán orientados a consolidar, actualizar y especializar su formación técnica, profesional y ética. Para dicho efecto, la Contraloría General, a través de la Escuela Nacional de Control, o mediante Convenios celebrados con entidades públicas o privadas ejerce un rol tutelar en el desarrollo de programas y eventos de esta naturaleza. Los titulares de las entidades están obligados a disponer que el personal que labora en los sistemas administrativos participe en los eventos de capacitación que organiza la Escuela Nacional de Control, debiendo tales funcionarios y servidores acreditar cada dos años dicha participación. Dicha obligación se hace extensiva a las Sociedades de Auditoría que forman parte del Sistema, respecto al personal que empleen para el desarrollo de las auditorías externas; v) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para su implementación. Para la adecuada identificación de la responsabilidad en que hubieren incurrido funcionarios y servidores públicos, se deberá tener en cuenta cuando menos las pautas de: identificación del deber incumplido, reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales

serán desarrolladas por la Contraloría General; vi) Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los informes respectivos con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba pre-constituida para el inicio de las acciones administrativas y/o legales que sean recomendadas en dichos informes; vii) En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables; viii) Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida.

2.2.2 Gestión Efectiva Institucional

Interpretando a Terry (2010)²⁸, gestión efectiva institucional, se refiere al grado en el cual el Gobierno Regional logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendrían alcanzar fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La gestión efectiva institucional, es el grado donde la planeación, organización, dirección, coordinación y control regional se encamina de la mejor manera y se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La efectividad institucional es la medida normativa del logro de los resultados previstos en cuanto a servicios hacia la comunidad.

²⁸ Terry George (2010) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Las organizaciones, disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios que prestan. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo y se estará camino a la gestión efectiva institucional.

Para lograr la efectividad tienen que darse algunas variables como: a) Cualidades de la organización humana; b) Nivel de confianza e interés; c) Motivación; d) Desempeño; e) capacidad de la Organización; f) Información y comunicación; g) Interactuación efectiva; h) Toma de decisiones efectiva. Si el Gobierno Regional dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad.

El Gobierno Regional, dependen de la fuerza financiera o económica para alcanzar la efectividad; pero deben tener en cuenta algunas medidas de eficacia administrativa, como por ejemplo: a) Elevados niveles de moral de los empleados y satisfacciones en el trabajo; b) Bajos niveles de rotación; c) Buenas relaciones interpersonales; d) Percepción de los objetivos de la entidad; e) Buena utilización de la fuerza laboral calificada. La eficiencia y la efectividad no van de la mano, ya que el Gobierno Regional de Ancash puede ser eficiente en sus operaciones, pero no efectiva, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser efectiva, aunque sería mucho más ventajoso si la efectividad estuviese acompañada de la eficiencia para alcanzar la efectividad.

Analizando a Marchiaro (2010)²⁹, para alcanzar gestión efectiva institucional en el Gobierno Regional, los responsables de la gestión tienen que actuar correctamente para tener economía en el uso de los recursos y actividades que llevan a cabo, eficiencia en la utilización adecuada de los recursos públicos y

²⁹ Marchiaro Rafaelino Enrique (2010) El derecho municipal y regional como derecho posmoderno: Casos, método y principios jurídicos. Buenos Aires. Editora Ediar.

cuando utilizan instrumentos para evaluar el logro de los resultados deben verificar si las cosas bien hechas son las que en realidad debían realizarse, entonces de este modo se encamina al Gobierno Regional hacia la efectividad, es decir al logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Por otro lado cuando el Gobierno Regional, busca los menores costos y mayores beneficios está en el marco de la economía que es un proceso para la gestión efectiva institucional. En la gestión efectiva institucional del Gobierno Regional, la eficiencia, economía y efectividad deben ir siempre de la mano, por que de lo contrario no es posible lograr las metas, objetivos y misión institucional.

La eficiencia institucional, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. El Gobierno Regional podrá garantizar la calidad del servicio que facilita si se esfuerza por llevar a cabo una gestión eficiente, y con un nivel sostenido de calidad en los servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de servicios prestados) para obtener el costo unitario de la entidad. Esta relación muestra el costo de cada servicio. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma prestar un servicio (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre

los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar como se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la entidad. Ello significa estudiar la entidad auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo.

Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: a) Fueron realistas los estudios de factibilidad de los proyectos y formulados, de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; b) Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido mas bajas costos de producción?; c) Son los métodos de trabajo los más racionales?; d) Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; e) Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; f) Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; g) Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?. La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros

diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las entidades van a ser racionales si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la efectividad, sino por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación del servicio. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien, o para cumplir un objetivo.

Analizando a Beas (2010)³⁰, la economía institucional en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales los Gobiernos Regionales adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. Si el auditor se centra en la economía será importante definir correctamente los gastos. Esto a menudo es un problema. Algunas veces sería posible introducir aproximaciones de los costos reales, por ejemplo definiendo los costos en términos de número de empleados, cantidad de insumos utilizados,

³⁰ Beas Aranda José Luis (2010) Eficiencia y efectividad empresarial. Bogotá. Editorial Norma.

costos de mantenimiento, etc. En general se pueden tratar asuntos como los siguientes: a) En que grado los recursos como los suministros diversos, equipo, etc.; son adquiridos al mejor precio y en que medida son los recursos adecuados?; b) Cómo se comparan los gastos presentes con el presupuesto?; c) En que medida son utilizados todos los recursos?; d) Se desocupan a menudo los empleados o están completamente utilizados?; e) Utiliza la entidad la combinación idónea de insumos / entradas, debió haberse contratado menos funcionarios para, en su lugar, haber adquirido más equipos o suministros?. Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones. Estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la entidad y la toma de decisiones respecto al servicio, costo, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para adquirir insumos, métodos de prestación de servicios, inversiones corrientes y de capital, etc. Es la base del establecimiento del presupuesto variable de la entidad. El tratamiento económico de las operaciones proporciona una guía útil para la planeación de beneficios, control de costos y toma de decisiones administrativas no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariables; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial

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

Interpretando a Analizando a Beas (2010)³¹, la gestión efectiva institucional es posible con la utilización de modernas herramientas de gestión como el empowerment, la administración por objetivos, administración con valores, administración estratégica y otras. La gestión efectiva institucional se refiere al grado en el cual el Gobierno Regional logra sus metas, objetivos y misión u otros beneficios que pretendía alcanzar, previstos en la legislación o fijados por la autoridad.

Si un auditor se centra en la evaluación de la gestión efectiva institucional, deberá comenzar por identificar las metas de los programas y por operacionalizar las metas para medir la efectividad. También necesitará identificar el grupo meta (población objetivo) del programa y buscar respuestas a preguntas como: a) Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; b) Se definió correctamente el grupo meta?; c) Está la gente satisfecha con la ayuda y equipo suministrados?; d) En que medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; e) Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos?. Desde el punto de vista de la efectividad, el Gobierno Regional, deben lograr promover el desarrollo humano e integración de la comunidad. La efectividad, no se logra fácilmente, producto del trabajo permanente y en buena cuenta aparece como consecuencia de la productividad institucional, que es la producción de bienes y servicios con los mejores estándares de eficiencia, economía y efectividad.

³¹ Beas Aranda José Luis (2010) Eficiencia y efectividad empresarial. Bogotá. Editorial Norma.

El Gobierno Regional de Ancash, va a obtener mayor productividad cuando dispongan de una organización, administración y jefatura adecuadas; lo que permitirá prestar a la comunidad los servicios que por normas les ha impuesto el Estado y la Sociedad. La productividad, es la combinación de la efectividad y la eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos.

El único camino para que el Gobierno Regional de Ancash pueda crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su gestión efectiva institucional y el instrumento fundamental que origina una mejor gestión efectiva es mediante la aplicación de un efectivo sistema de control interno en el marco del Sistema Nacional de Control.

La gestión regional va a ser efectiva si está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la entidad; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. En este contexto no se permiten beneficios aislados, si no más bien trabajo en equipo, trabajo sinérgico, que sea incluyente y no excluyente. Adecuando los puntos de vista, se puede decir que el Gobierno Regional de Ancash deben entender a la gestión efectiva, como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que el Gobierno Regional de Ancash, bajo condiciones de competencia es capaz de prestar servicios que

superen la prueba del entorno, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo los beneficios reales de la comunidad.

Interpretando a Chiavenato (2010)³², la gestión efectiva institucional de los Gobierno Regional tiene diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes y alcancen las metas, objetivos y misión institucional. La base del gobierno y control de las instituciones radica en que el resultado depende del capital humano con que cuenta. Si dicho capital humano es eficiente, efectivo, está en mejora continua y siempre se muestra competitivo, se habrá asegurado la gestión efectiva institucional del Gobierno Regional de Ancash.

Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la efectividad de los directivos y administradores tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc. Los resultados obtenidos por el gobierno de las entidades, no sólo debe darse para la propia entidad, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión. El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización del país, entrar a evaluar la efectividad de estas tecnologías necesariamente implica: revisar en primera instancia de

³² Chiavenato Idalberto (2010) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

manera exhaustiva el contexto socio económico en el cual emergen, de igual forma analizar las problemáticas que se presentan en el proceso de implementación y finalmente delimitar las características fundamentales de su objetivo o razón de ser.

2.2.3 Gobierno Regional

De acuerdo con Vargas (2005)³³, el artículo 189° de la Constitución Política del Perú de 1993 se establece que “El territorio de la República se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada”. La Descentralización es la transferencia a diversas regiones de parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno General. La regionalización es la organización de un país con criterios descentralizadores. La desconcentración, se da cuando una institución del Estado establece dependencias para el cumplimiento oportuno y efectivo de sus objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión institucional

La Ley No. 27783 que aprueba la Ley de Bases de la Descentralización, establece que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población

La descentralización se sustenta y rige por los siguientes principios generales: es permanente, es dinámica, es irreversible, es democrática, es integral, es subsidiaria y es gradual. La descentralización cumplirá, a lo largo de su desarrollo, los

³³ VARGAS Chirinos, Raúl (2010) Perú: Gobiernos Regionales. Lima. Asociación Gráfica educativa.

siguientes objetivos políticos: i) Unidad y eficiencia del Estado, mediante la distribución ordenada de las competencias públicas y la adecuada relación entre los distintos niveles de gobierno y la administración estatal; ii) Representación política y de intermediación hacia los órganos de gobierno nacional, regional y local, constituidos por elección democrática; iii) Participación y fiscalización de los ciudadanos en la gestión de los asuntos públicos de cada región y localidad; e, iv) Institucionalización de sólidos gobiernos regionales y locales. Los objetivos a nivel económico son los siguientes: i) Desarrollo económico, autosostenido y de la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, en base a su vocación y especialización productiva; ii) Cobertura y abastecimiento de servicios sociales básicos en todo el territorio nacional; iii) Disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país; iv) Redistribución equitativa de los recursos del Estado; y v) Potenciación del financiamiento regional y local. Los Objetivos a nivel administrativo son los siguientes: i) Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos; ii) Simplificación de trámites en las dependencias públicas nacionales, regionales y locales; y, iii) Asignación de competencias que evite la innecesaria duplicidad de funciones y recursos y la elusión de responsabilidades en la prestación de los servicios. Los Objetivos a nivel social, son los siguientes: i) Educación y capacitación orientadas a forjar un capital humano, la competitividad nacional e internacional; ii) Participación ciudadana en todas sus formas de organización y control social; iii) Incorporar la participación de las comunidades campesinas y nativas, reconociendo la interculturalidad y superando toda clase de

exclusión y discriminación; y, iv) Promover el desarrollo humano y la mejora progresiva y sostenida de las condiciones de vida de la población para la superación de la pobreza. Los objetivos a nivel ambiental son: i) Ordenamiento territorial y del entorno ambiental, desde los enfoques de la sostenibilidad del desarrollo; ii) Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental; y, iii) Coordinación y concertación interinstitucional y participación ciudadana en todos los niveles del Sistema Nacional de Gestión ambiental.

La regionalización de acuerdo con la Ley de Bases de la Descentralización, es la división política del país en unidades territoriales geoeconómicas, con diversidad de recursos, naturales, sociales e institucionales, integradas histórica, económica, administrativa, ambiental y culturalmente, que comportan distintos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales.

De acuerdo con Vargas (2005)³⁴, la Ley No. 27867, es la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Esta norma establece la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización

Los Gobiernos Regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

³⁴ VARGAS Chirinos, Raúl (2010) Perú: Gobiernos Regionales. Lima. Asociación Gráfica educativa.

Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

La gestión corporativa se puede definir como el sistema mediante el cual los Gobiernos Regionales son dirigidos y controlados.

La misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

El desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica.

Los Gobiernos Regionales, se sustentan en principios rectores de las políticas y la gestión regional, tales como: participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, concordancia de políticas, especialización de funciones, competitividad e integración.

Los Gobiernos Regionales tienen competencias constitucionales y competencias exclusivas y compartidas establecidas en la Constitución y la Ley de Bases de la Descentralización.

De acuerdo con Vargas (2005)³⁵, la dirección del Gobierno Regional está a cargo de la Presidencia Regional y las funciones ejecutivas y administrativas corresponden al Gerente General Regional y los Gerentes Regionales, según lo establecido en la Ley Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones aprobado por el Consejo Regional.

La administración regional se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la planificación estratégica, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, dentro del marco de las normas emitidas por los sistemas administrativos nacionales.

Las normas y disposiciones del Gobierno Regional se adecuan al ordenamiento jurídico nacional, no pueden invalidar ni dejar sin efecto normas de otro Gobierno Regional ni de los otros niveles de gobierno.

Los Gobiernos Regionales, a través de sus órganos de gobierno, dictan las normas y disposiciones siguientes: El Consejo Regional: Ordenanzas Regionales y Acuerdos del Consejo Regional; y, la Presidencia Regional: Decretos Regionales y Resoluciones Regionales.

Los funcionarios y servidores a cargo de los Gobiernos Regionales se sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública, conforme a ley. El Régimen pensionario aplicable a los trabajadores será de acuerdo con la Ley del Sistema Nacional de Pensiones o del Sistema Privado de Pensiones.

Las funciones de los Gobiernos Regionales se ejercerán con sujeción al ordenamiento jurídico establecido por la Constitución, la Ley de Bases de

³⁵ VARGAS Chirinos, Raúl (2010) Perú: Gobiernos Regionales. Lima. Asociación Gráfica educativa.

Descentralización y demás leyes de la República. Dentro de las funciones generales que desarrolla tenemos: a) Función normativa y reguladora; b) Función de planeamiento; c) Función administrativa y ejecutora; d) Función de promoción de las inversiones; e) Función de supervisión, evaluación y control.

Los Gobiernos Regionales desarrollan funciones específicas en materia de:

a) Educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación; b) Trabajo, promoción del empleo y la pequeña y microempresa; c) Salud; d) Población; e) Agraria; f) Pesquería; g) Ambiental y de ordenamiento territorial; h) Industria; i) Comercio; j) Transportes; k) Telecomunicaciones; l) Vivienda y saneamiento; m) Energía, minas e hidrocarburos; n) Desarrollo social e igualdad de oportunidades; o) Defensa Civil; p) Administración y Adjudicación de terrenos de propiedad del Estado; q) Turismo; y, r) Artesanía

Se consideran recursos de los Gobiernos Regionales los señalados en la Ley de Bases de la Descentralización: a) Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad; b) Las asignaciones y transferencias específicas para su funcionamiento, que se establezcan en la Ley Anual de Presupuesto; c) Los tributos creados por Ley a su favor; d) Los derechos económicos que generen por las privatizaciones y concesiones que otorguen, y aquellos que perciban del gobierno nacional por el mismo concepto; e) Los recursos asignados del Fondo de Compensación Regional; f) Los recursos asignados por concepto de canon; g) El producto de sus operaciones financieras y las de crédito interno concertadas con cargo a su patrimonio propio. Las operaciones de crédito externo requieren el aval o garantía del Estado, y se sujetan a la ley de endeudamiento público; h) Sus ingresos propios y otros que determine la ley.

La administración regional se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la planificación estratégica, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, dentro del marco de las normas emitidas por los sistemas administrativos nacionales; para estos efectos necesita llevar a cabo un conjunto de efectividades con eficiencia. La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregados por los gobiernos regionales y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, también puede ser conceptualizada como la virtud para lograr un efecto determinado; tal como sucede con los gobiernos regionales al facilitar la solución de los problemas que enfrentan los la comunidad regional. 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 (humanos, materiales y financieros) 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 los gobiernos regionales van a ser racionales si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los

recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios.

La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios a la comunidad. 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.

Los gobiernos regionales realizan funciones normativas y reguladoras, de planeamiento, administrativa y ejecutiva, promoción de las inversiones y de supervisión, evaluación y control. Todos los recursos y esfuerzos del gobierno regional deben establecer una concordancia, de modo que pueda alcanzar la eficacia en cada una de estas funciones, no solo por el gobierno regional si no por que es una exigencia y necesidad de la colectividad. La eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual los gobiernos regionales logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por las autoridades, directivos o exigidos por la sociedad. La eficacia, es la virtud, fuerza y poder para gestionar, en nuestro caso, las empresas de transporte urbano. La eficacia o efectividad es el grado en el que se logran los objetivos institucionales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Los gobiernos regionales disponen de indicadores de medición de los logros de las funciones que le compete. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo. Para obtener eficacia tienen que darse algunas variables como: Cualidades de la organización del gobierno regional; Nivel de confianza e interés

de los directivos, funcionarios y trabajadores; Motivación del personal; Desempeño cabal y ético de sus funciones; Capacidad de la Organización de los programas, proyectos y actividades; Información y comunicación en todos los niveles; Interactuación efectiva con el entorno y con el interno; Toma de decisiones efectiva en relación con las metas, objetivos y misión institucional.

Si un gobierno regional dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad. Los gobiernos regionales, dependen de la fuerza financiera o económica; pero deben tener en cuenta algunas medidas de eficacia administrativa, como por ejemplo: capacidad de gerenciamiento corporativo para encontrar fuerza laboral adecuada; Elevados niveles de moral de los empleados y satisfacciones en el trabajo; Bajos niveles de rotación; Buenas relaciones interpersonales; Percepción de los objetivos de la entidad; Buena utilización de la fuerza laboral calificada. Para que los gobiernos regionales alcancen eficacia, deben cumplir estas tres condiciones básicas: Alcance de los objetivos institucionales; Mantenimiento del sistema interno; y, Adaptación al ambiente externo.

El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de una entidad como sistema abierto. La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo debido a las relaciones múltiples que se establecen con los elementos ligados a la entidad.

Cuando el gobierno regional se preocupa por hacer correctamente las cosas está transitando a la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles) y cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar

las cosas bien hechas con las que en realidad debían realizarse, entonces se encamina hacia la eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).

La eficiencia y la eficacia no van de la mano, ya que un gobierno regional puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia, con lo cual el presente y la prospectiva serían positivos. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz, por tanto la prospectiva sería negativa.

Los gerentes del gobierno regional tienen diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes. La base de la buena gestión y control de los gobiernos regionales radica en que el resultado depende de las personas. Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la eficacia de los gerentes tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc.

Los resultados obtenidos en los gobiernos regionales, no sólo deben darse para la propia institución, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo que tiene la optimización de la gestión.

Los gobiernos regionales llevan a cabo un conjunto de funciones específicas; las mismas que para que se concreten en productos o servicios para la comunidad,

conlleven costos por el uso de recursos, es por tanto relevante el tratamiento del aspecto económico en la utilización de los recursos escasos. La economía, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales los gobiernos regionales adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. Los recursos humanos y materiales que utilicen los gobiernos regionales deben favorecer a estas entidades, para el efecto se realizarán los contactos e interrelaciones que permitan lograr los menores costos, pero manteniendo la cantidad y calidad de los recursos necesarios.

El titular de cada entidad debe establecer las políticas que promuevan la responsabilidad en el funcionario o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior. Para alcanzar la responsabilidad, el trabajo que realizan los funcionarios y empleados debe ser auditable. Responsabilidad, (traducción del inglés *accountability*), se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Constituye un concepto que tiene una relación directa con la moral del individuo que guía su propia conciencia y se refleja en las creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos e ideológicos, adquiridos durante su existencia. De allí se deriva la obligación de cada persona de ser responsable.

La responsabilidad financiera, es aquella obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior, sobre la manera

como desempeñó sus funciones. Este concepto implica la preparación y publicación de un informe, generalmente, los estados financieros auditados en forma independiente o sobre otros asuntos por los que adquirió responsabilidad; por ejemplo, los contadores públicos son responsables, por el registro de las operaciones que involucran recursos, así como por la elaboración de los estados financieros de la entidad. La responsabilidad gerencial, se refiere a las acciones de informar que realizan los funcionarios y empleados sobre como gastaron los fondos o manejaron lo bienes públicos, si lograron los objetivos previstos y, si éstos, fueron cumplidos con eficiencia y economía. Esta forma de responsabilidad puede ser fortalecida por medio de una auditoría independiente o mediante la formulación y presentación de la Memoria de la gestión de cada entidad. Corresponde a la dirección de cada gobierno regional adoptar las políticas relacionadas con el proceso de responsabilidad institucional a todo nivel. Una de las formas de asegurar en los gobiernos regionales la responsabilidad de sus funcionarios y empleados, es estableciendo los procedimientos relativos a la presentación, análisis y custodia de las declaraciones juradas de bienes y rentas, de conformidad con los dispositivos legales vigentes.

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

el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los directivos o responsables a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes del gobierno regional.

Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las practicas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno. La integración busca también la consolidación de bloques que aspiran a tener la hegemonía política, militar, ideológica en el reordenamiento internacional. El resultado de este proceso es un nuevo mapa económico,

ideológico y político donde claramente se diferencian los países altamente competitivos y por consiguiente privilegiados en el mercado mundial.

Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico, incita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo.

Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora mas que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano institucional, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento institucional. Por ejemplo la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un optimo desempeño, la sistematización de practicas institucionales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación intima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en todo el gobierno regional se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en los las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de los gobiernos regionales, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el sector al cual pertenece la entidad, por otra parte los gobiernos regionales deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las instituciones crezcan dentro sector y hasta llegar a ser líderes. Hay que mejorar porque, en el mercado de los compradores de hoy el cliente o usuario es el rey, es decir, que los clientes o usuarios son las personas más importantes de las instituciones y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental de las instituciones, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La búsqueda de la optimización comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en el gobierno regional a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la institución como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso

implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a la comunidad. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes del gobierno regional, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la institución, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

La optimización de los gobiernos regionales, está referida a la eficiencia, eficacia y economía del proceso de de gestión con una incidencia en la satisfacción de la colectividad. Optimizar una institución como es un gobierno regional, es trazarse planes y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias. Es lograr el desarrollo pleno de las potencialidades de los directivos, funcionarios, trabajadores y la colectividad. Los gobiernos regionales deben alcanzar la optimización en sus procesos internos, con el fin de lograr que ellos reflejen o produzcan la calidad que la colectividad necesita. La eficiencia, eficacia y economía aplicada por los gobiernos regionales es la base para consolidar la optimización de estas entidades gubernamentales. Los gobiernos regionales

alcanzarán la optimización de su gestión cuando estén en condiciones de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. La optimización de los gobiernos regionales comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.

Se podrá hablar de optimización en los gobiernos regionales cuando la gestión regional desarrolle y haga uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión de gobierno y de la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos regionales. La optimización se manifestará cuando los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados del gobierno regional sean difundidos a la población en forma directa o mediante portales electrónicos en Internet y cualquier otro medio de acceso a la información pública en el marco de la Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública No. 27606. También se manifiesta la optimización cuando la administración pública regional esté orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Al respecto los gobiernos regionales incorporarán a sus programas de

acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión.

La optimización de los gobiernos regionales se alcanzará mediante la gestión estratégica de la competitividad regional, para ello debe promover un entorno de innovación, impulsar alianzas y acuerdos entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de redes de colaboración entre empresas, instituciones y organizaciones sociales, junto con el crecimiento y eslabonamientos productivos; y, mediante la facilitación del aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo y corredores económicos, la ampliación de mercados y la exportación. La optimización se manifestará cuando la gestión de los gobiernos regionales promuevan la integración intrarregional e interregional, fortaleciendo el carácter unitario de la República. De acuerdo con esta concepción, la gestión debe orientarse a la formación de acuerdos macrorregionales que permitan el uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva.

2.3 Marco Legal

Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Esta Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión

de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación. Las normas contenidas en esta Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen. Las disposiciones de esta Ley, y aquellas que expide la Contraloría General en uso de sus atribuciones como ente técnico rector del Sistema, prevalecen en materia de control gubernamental sobre las que, en oposición o menoscabo de éstas, puedan dictarse por las entidades.

Ley N° 28716: Ley de Control Interno de las Entidades del Estado:

Esta Ley actualmente suspendida, pero que tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. De acuerdo con esta norma, se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos,

incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley. Constituyen sus componentes:

- **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;
- **La evaluación de riesgos;** en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- **Actividades de control gerencial;** son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- **Las actividades de prevención y monitoreo;** referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
- **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;

- **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;
- **Los compromisos de mejoramiento;** por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u efectividad de sus labores.

2.4 Definición de Términos

Administración (gestión).- Es el proceso de planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar el uso racional, económico y transparente de los recursos asignados a la Región para lograr los objetivos en forma eficiente y eficaz.³⁶

Calendario de compromisos.- Constituye la autorización para la ejecución de los créditos presupuestarios, en función del cual se establece el monto máximo para comprometer gastos a ser devengados, con sujeción a la percepción efectiva de los ingresos que constituyen su financiamiento.³⁷

Control.- Proceso de seguimiento de las actividades en el cual se mide y evalúa el desempeño (resultados reales) de cada componente de la entidad, para luego

³⁶ Centro de Estudios Gubernamentales. (2003) glosario de términos del sistema de gestión presupuestaria del estado. Editorial real s.a. Lima. Pág. 34.

³⁷ Castillo Chávez, José. (2007) Administración Pública. Editorial Real S.R.L. Lima. Pp. 300. Pág. 390.

efectuar acciones correctivas, cuando sea necesario para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.³⁸

Control Interno.- Comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la Gerencia.³⁹

Economía.- En su sentido amplio significa, administración recta y prudente de los escasos recursos. Se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios al costo mínimo posible, en condiciones de calidad y precio razonable.

Efectividad.- Tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados por una entidad o proyecto.

Eficacia.- Tiene que ver con los resultados, está relacionado con el logro de los objetivos. Es la capacidad de alcanzar los objetivos pre fijados y evaluar si las políticas, planes, programas, proyectos, o servicios del Estado son eficaces. Tiene que ver con la planificación de objetivos y metas.⁴⁰

Este principio es la obtención de los resultados de manera oportuna y en entera relación con los objetivos y las metas propuestos. La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto.⁴¹

Eficiencia.- Principio de la gestión fiscal que se define como la maximización de resultados, con los mismos recursos, en un periodo determinado. Se entiende por

³⁸ Andía Valencia, Walter. (2000) Diccionario Empresarial. Editorial Kurgan. Lima. Pp. 300. Pág. 64.

³⁹ Alvarez Aguilar, José L. (2000) Diccionario de Auditoría Gubernamental. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima. Pp. 285. Pág. 108.

⁴⁰ García, Raúl (2009) Pagina web: economía.universiablogs.net. De fecha 20 de mayo de 2009”.

⁴¹ http://www.contraloriagen.gov.co/html/informacion_institucional/con_institucional_glosario.htm

éste el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto, es obtener más productos con menos recursos.⁴²

Evaluación Presupuestal.- La evaluación presupuestal es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos en un momento dado, y sus comparación con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM); así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.⁴³

Gasto Público.- Es la suma de los gastos realizados por las instituciones, entidades y organismos integrantes del sector público de una economía nacional. Comprende el gasto realizado por el Estado y sus organismos autónomos, las corporaciones locales, las empresas públicas y la seguridad social.⁴⁴

Gobierno Regional.- Emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal..⁴⁵

Obra Pública.- Construcción o trabajo que requiera de la dirección técnica de la utilización de mano de obra y/o materiales y/o equipos, que realice en forma parcial o total, directa o indirectamente, sea cual fuere el recurso económico que se utilice para el financiamiento de la inversión correspondiente, el Gobierno central, regional, local, empresas y entidades del Sector Público Nacional.⁴⁶

⁴² http://www.contraloriagen.gov.co/html/informacion_institucional/con_institucional_glosario.htm

⁴³ Artículo 4º de la Directiva N° 020 -2006 -EF/76.01 "Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos Institucionales de los gobiernos locales.

⁴⁴ Suarez Suarez, Andrés. (2000) diccionario terminológico de economía, administración y finanzas. Editorial pirámide Madrid, España. Pp. 479. Pág. 198.

⁴⁵ Art. 2º de la Ley 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002)

⁴⁶ Álvarez Aguilar, José I. (2000) ibíd. Pág. 206.

Presupuesto Institucional.- Es la previsión de ingresos y gastos, debidamente equilibrados que las entidades aprueban para un ejercicio determinado. Debe permitir el cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas Presupuestarias trazados para el Año Fiscal, los cuales se contemplan en las actividades y proyectos definidos en la Estructura Funcional Programática.⁴⁷

Recurso Público.- Es todo clase de elementos materiales (local, equipo y material), humanos (mano de obra) y presupuestales que pudieran ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de las acciones previstas⁴⁸. Sobre el cual el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluye los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.⁴⁹

⁴⁷ Centro de Estudios Gubernamentales. (2 003) obra cit. Pág. 37.

⁴⁸ Pérez Rosales, Manuel. (2005) diccionario de administración. Editorial san marcos. Lima. Pp. 342. Pág. 209.

⁴⁹ Pérez Rosales, Manuel. (2005) ibíd. Pág. 94.

III. MATERIALES Y METODOS

3.1. Tipo y diseño de Investigación

Según el fin que persigue es una investigación aplicada, de nivel correlacional porque se estableció relaciones de dependencia entre las variables: niveles de control interno y los niveles de la gestión efectiva institucional en el Gobierno Regional de Ancash. El diseño de investigación fue no experimental, debido a que las unidades estadísticas fueron observadas en su contexto natural, sin ninguna manipulación intencional, de tipo transversal, puesto que la recolección de datos fue en un tiempo único.

3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

a) Población de Estudio

La población para efectos del estudio estuvo conformado por todos los trabajadores de la sede del Gobierno Regional de Ancash en la ciudad de Huaraz; consta de 320 personas entre autoridades, funcionarios y trabajadores.

La unidad de análisis fue cada trabajador o funcionario del Gobierno Regional de Ancash sede Huaraz.

b) Muestra

La muestra para el estudio se determinó mediante el método del muestro aleatorio simple, en la que cada trabajador o funcionario tuvo la misma probabilidad de ser incluida a la muestra, del cual se obtuvo la información para la medición y las observaciones de las variables objeto de estudio.

Tamaño de la muestra

Para definir el número apropiado de individuos para la muestra, como el tamaño de la población N es conocida, se usó la siguiente expresión:

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

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra.

p: Es la proporción de la población que tiene la característica de interés que nos interesa medir. Se ha considerado 0,93⁵⁰. **p = 93%**

q: Es la proporción de la población que no tiene característica de interés.
q = 1 – p = 7%

Z: Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error igual al 5%, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96

e: Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 9.9% o menos. En este caso se ha tomado 5%

N: El total de la población. Este caso 320 personas.

Cálculo del tamaño de la muestra

Reemplazando en la fórmula (a), tenemos:

$$n = \frac{(0.93)(0.07)(1.96)^2(320)}{(0.05)^2 (320 - 1) + (0.93)(0.07)(1.96)^2} = 76.4 \approx 77$$

⁵⁰ Muestra piloto realizado de 20 trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.

El tamaño de la muestra 77 trabajadores del Gobierno Regional de Ancash - Sede Huaraz. La proporción de los funcionarios y los trabajadores fue:

Cargo	N	%	N
Funcionario	33	33%	8
Trabajador	287	67%	69
Total	320	100%	77

Características de los encuestados

Tabla N° 01:
Distribución de Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash por género, según edad – 2013

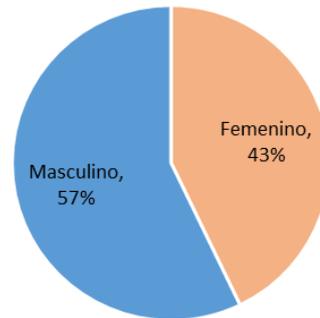
Edad	Total		Género			
			Femenino		Masculino	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	77	100%	33	43%	44	57%
[25 - 30[9	11.7%	5	6.5%	4	5.2%
[30 - 35[11	14.3%	9	11.7%	2	2.6%
[35 - 40[24	31.2%	7	9.1%	17	22.1%
[40 - 45[11	14.3%	4	5.2%	7	9.1%
[45 - 50[8	10.4%	1	1.3%	7	9.1%
[50 - 55[7	9.1%	5	6.5%	2	2.6%
[55 - 60[5	6.5%	2	2.6%	3	3.9%
[60 - 65]	2	2.6%	0	0.0%	2	2.6%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

La Tabla N° 01 revela que el 43% de los trabajadores consultados son de género femenino, mientras que el 57% son de género masculino. El 31.2% de los encuestados tienen entre 35 y menores de 40 años de edad; el 18.2% de los trabajadores consultados tienen más de 50 años; sólo el 11.7% tienen menores de 30 años de edad.

Gráfico N° 01:

Distribución porcentual de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash, según género – 2013



Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

Tabla N° 02:

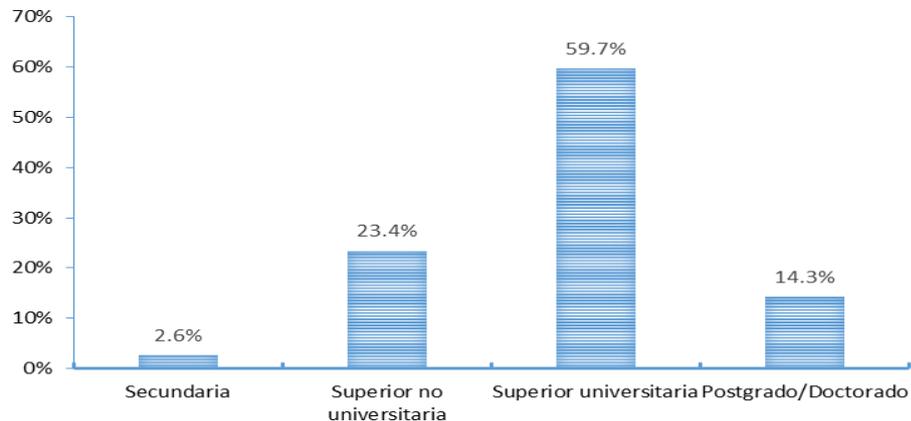
Distribución de Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash por género, según grado de instrucción – 2013

Grado de Instrucción	Total		Género			
			Femenino		Masculino	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	77	100%	33	43%	44	57%
Secundaria	2	2.6%	2	2.6%	0	0.0%
Superior no universitaria	18	23.4%	7	9.1%	11	14.3%
Superior universitaria	46	59.7%	21	27.3%	25	32.5%
Postgrado/Doctorado	11	14.3%	3	3.9%	8	10.4%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

La Tabla N° 02 muestra que el 59.7% de los trabajadores tienen formación profesional superior universitaria, sobresaliendo los de género masculino con un 32.5%; el 14.3% tiene grado de magíster o doctorado, sobresaliendo también en el género masculino con un 10.4% frente al 3.9% de las del género femenino; cabe mencionar que el 2.6% de los entrevistados tienen grado de instrucción secundaria y ocurre sólo en las mujeres.

Gráfico N° 02:
Distribución porcentual de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash, según grado de instrucción – 2013



Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

Tabla N° 03:

Distribución de Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash por condición laboral, según el tiempo de servicio – 2013

Tiempo de servicio	Total		Condición Laboral			
			Nombrado		Contratado	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	77	100%	32	42%	45	58%
Menor a 5 años	25	32.5%	0	0.0%	25	32.5%
De 5 a 9 años	19	24.7%	1	1.3%	18	23.4%
De 10 a 19 años	18	23.4%	16	20.8%	2	2.6%
De 20 a 29 años	10	13.0%	10	13.0%	0	0.0%
De 30 años a más	5	6.5%	5	6.5%	0	0.0%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

De acuerdo a la Tabla N° 03, de los trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de Ancash, el 42% tienen la condición laboral nombrado, mientras que el 58% tienen condición laboral de contratado; asimismo, si observamos el tiempo de servicio de los trabajadores, el 32.5% tienen menos de 5 años de tiempo de servicio y todos son contratados; el

42.9% de los trabajadores tienen de 10 a más años de servicio y casi en su totalidad son nombrados.

3.3. Instrumentos de recolección de la información

Para el presente estudio de investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) **Encuesta.-** Se aplicó al personal seleccionado en la muestra para obtener información primaria, mediante el uso de un cuestionario de encuesta, el mismo que se realizó en forma directa, mediante el contacto con los encuestados en las oficinas del Gobierno Regional.
- b) **Análisis documental.-** Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se consideró para el trabajo de investigación, relacionados con el control interno y la gestión efectiva institucional correspondiente al Gobierno Regional de Ancash. Los instrumentos que se utilizaron fue fichas bibliográficas y Guías de análisis.

Validación del instrumento de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos estuvo dirigido a los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Ancash, el cual captó información sobre el control interno y la gestión efectiva institucional en el Gobierno Regional.

El cuestionario estuvo conformado por un grupo de 23 de ítems que se combinan aditivamente para hallar una puntuación global, asimismo, todos los ítems estuvieron redactados en forma directa, lo cual garantiza que la característica deseada se está midiendo en una misma dirección; sin embargo,

se ha calculado un coeficiente de fiabilidad del instrumento utilizado para el estudio.

Tabla N° 04:
Estadístico de fiabilidad del Instrumento “Cuestionario dirigido a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash”

N° de Ítems	Alfa de Cronbach
23	0.952

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

En la Tabla N° 04, el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, asociado a este instrumento cuyo valor es 0.952, por lo que, el instrumento que se ha utilizado en la presente investigación es fiable, esto hace que las mediciones de las características en los ítems sean estables y consistentes; consecuentemente los resultados obtenidos nos llevarán a conclusiones verdaderas.

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

Luego de haber finalizado la recopilación de información, se procedió con los siguientes pasos:

- a) **Ordenamiento y clasificación.** Se ordenaron las fichas aplicadas, evitando la falta de alguna ficha para luego tabular en una tabla de una hoja de cálculo.
- b) **Registro manual.** Se realizó el registro de todos los datos captados en los cuestionarios considerados válidos (consistencia y sin omisiones), el mismo que se realizó en una hoja de cálculo: Microsoft Excel 2010.

c) **Proceso computarizado con Excel y SPSS Ver 20 en español.** Para el procesamiento de los datos se utilizó los programas informáticos: Microsoft Excel, SPSS v. 20 y Minitab v. 16.

En el procesamiento de la información se utilizó el análisis univariado mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para describir cada una de las variables de estudio, mediante cuadros y/o gráficos.

La contrastación de las hipótesis de investigación y la determinación de las interrelaciones existentes entre las variables se utilizó la estadística no paramétrica: la prueba Chi cuadrado de Pearson; además, para determinar el tipo de relación y el grado de asociación entre las variables en estudio se utilizó el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall, como una medida de asociación entre variables ordinales.

Estándar, valorización y evaluación del sistema de control interno

La encuesta se aplicó a la muestra de 77 entre trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de Ancash, la puntuación tuvo valores 1, 2, 3, 4 ó 5 con respecto a las acciones que se realizan o se desarrollan en el marco del control interno. El 1 significa “nunca”, el 2 significa “rara vez”, el 3 significa que “a veces”, el 4 significa “casi siempre” y el 5 significa “siempre”.

Luego se determinan los rangos de los puntajes según la valorización puesta en la pauta de observación. Estos rangos proporcionan el nivel o grado de aplicación, de control o de evaluación y retroalimentación del control interno, donde el primer rango significa **baja** concordancia, control o evaluación, el segundo, **mediana** concordancia, control o evaluación, y la

tercera, **alta** concordancia, control o evaluación; luego se observa el puntaje real de la muestra y se visualiza en cuál de estos rangos que encuentra.

Estándar, valorización y evaluación de la gestión efectiva institucional

La encuesta se aplicó a 77 personas entre trabajadores y funcionarios del Gobierno Regional de Ancash, la escala fue 1, 2, 3, 4 ó 5 con respecto a gestión efectiva institucional. El 1 significa “nunca”, el 2 significa “rara vez”, el 3 significa que “a veces”, el 4 significa “casi siempre” y el 5 significa “siempre”.

Luego se determinan los rangos de los puntajes según la valorización puesta en la pauta de observación. Estos rangos proporcionan el nivel o grado de economía, eficiencia y mejora continua institucional, donde el primer rango significa **baja**, el segundo **mediana**, y la tercera **alta**. Luego se observa el puntaje real de la muestra y se visualiza en cuál de estos rangos que encuentra.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados según objetivos

En éste apartado se presentan los resultados de la investigación realizada según los propósitos de la investigación.

4.1.1. El Control Interno y su contribución a la Gestión Efectiva en el Gobierno Regional de Ancash.

Tabla 5 Relación entre el nivel Control Interno y el nivel de Gestión Efectiva Institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Sistema de Control Interno	Gestión Efectiva Institucional			
	Bajo	Medio	Alto	Total
Alto	0.0%	6.4%	20.9%	27.3%
Medio	11.7%	39.0%	11.7%	62.3%
Bajo	3.9%	6.5%	0.0%	10.4%
Total	15.6%	51.9%	32.5%	100.0%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

En el Tabla 5, se aprecia la relación que existe entre las variables generales de la presente investigación nivel de Control Interno (X) y la Gestión Efectiva Institucional (Y), donde el 62.3% de los trabajadores y funcionarios encuestados del Gobierno Regional de Ancash, manifestaron que el nivel de Control Interno es medio, mientras que el 27.3% manifestaron que el nivel es alto y sólo el 10.4% manifestó que es bajo, llama la atención ésta última, puesto que son puntos de vista de los mismos trabajadores y funcionarios de la sede del Gobierno Regional. Asimismo, en lo que respecta a la Gestión Efectiva institucional, el 51.9% de los trabajadores y funcionarios opinaron que el nivel es medio, seguido de un 32.5% que afirmaron un nivel alto y el 15.6% manifestó que el nivel es bajo.

Es importante tener en cuenta en las percepciones de los trabajadores y funcionarios, el 3.9% del total de los encuestados manifestó que si el nivel de control interno es bajo entonces el nivel de gestión efectiva institucional es bajo, sobresale el 39.0% que opinó que si el nivel de control interno es medio entonces el nivel de gestión efectiva institucional es medio y, el 20.9% que opinó que si el nivel de control interno es alto entonces el nivel de gestión efectiva institucional será alto, asimismo, se debe señalar que ninguno manifestó que, si el nivel de control interno es bajo entonces el nivel de gestión efectiva institucional es alto y si el nivel de control interno es alto entonces el nivel de gestión efectiva institucional es bajo.

Tabla 6 Evaluación de control interno, según variables consideradas

	Puntajes asignados	Puntajes totales mínimos	Puntajes totales máximos	Intervalos	Grado o nivel	Puntaje de la muestra	Tamaño de la muestra
Control Interno	Concordancia de componentes						
	1	308	718	308 – 718	Baja		
	2	719	1129	719 – 1129	Media	1082	77
	3	1130	1540	1130 – 1540	Alta		
	Control previo, simultáneo y posterior						
	1	231	538	231 - 538	Baja		
	2	539	846	539 - 846	Media	1010	77
	3	847	1155	847 - 1155	Alta		
	Evaluación y retroalimentación del control interno						
	1	308	718	308 - 718	Baja	712	77
	2	719	1129	719 - 1129	Media		
	3	1130	1540	1130 - 1540	Alta		

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.

Elaboración: Propia

Como se aprecia en la Tabla 6, el grado de aplicación de los componentes de control tiene 1082 puntos en la muestra de estudio, pertenece al intervalo

entre 308 y 718 puntos, entonces, presenta una aplicación media entre los componentes de control interno en la Gestión del Gobierno Regional Ancash; en cuanto al control previo, simultaneo y posterior se tiene un puntaje de 1010, pertenece al intervalo entre 847 y 1155, lo que indica que el grado de control previo, simultaneo y posterior es alto; asimismo, la evaluación y retroalimentación del control interno es bajo, puesto que sólo tiene 712 puntos, pertenece al primer intervalo.

TABLA 7 Evaluación de la gestión efectiva institucional, según variables consideradas

	Puntajes asignados	Puntajes totales mínimos	Puntajes totales máximos	Intervalos	Grado o nivel	Puntaje de la muestra	Tamaño de la muestra
Gestión efectiva institucional	Economía institucional						
	1	308	718	308 – 718	Baja		
	2	719	1129	719 – 1129	Media	1045	77
	3	1130	1540	1130 - 1540	Alta		
	Eficiencia institucional						
	1	308	718	308 – 718	Baja		
	2	719	1129	719 – 1129	Media	992	77
	3	1130	1540	1130 - 1540	Alta		
	Mejora continua institucional						
1	308	718	308 – 718	Baja			
2	719	1129	719 – 1129	Media	1039	77	
3	1130	1540	1130 - 1540	Alta			

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.

Elaboración: Propia

En la Tabla 7, la economía institucional, reflejado en el grado de logro de sus metas y objetivos, así como del uso racional de los recursos para cumplir con lo planeado, tiene 1045 puntos, lo que corresponde al grado medio en la economía institucional, algo que se debería mejorar más aún

cuando el Gobierno Regional maneja muchos recursos; asimismo, si observamos la eficiencia institucional, que mide la efectividad de la gestión reflejados en los resultados logrados, identificación los problemas para mejorarlos en forma periódica, tiene 992 puntos, el cual nos indica que el nivel de eficiencia institucional es medio, situación que también debería mejorarse. La mejora continua institucional que consiste en realizar acciones para mejorar la gestión institucional, tuvo 1039 puntos, indicando una mejora continua institucional media.

4.1.2 Aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno y su influencia en la economía de la gestión del Gobierno Regional de Ancash

Tabla 8. Relación entre el Grado de Aplicación de Componentes del Control Interno y la Economía Institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Aplicación de componentes de control interno	Economía institucional			
	Bajo	Medio	Alto	Total
Alto	3.9%	16.9%	15.6%	36.4%
Medio	7.8%	40.3%	5.2%	53.2%
Bajo	5.2%	5.2%	0.0%	10.4%
Total	16.9%	62.3%	20.8%	100.0%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.

Elaboración: Propia

En la Tabla 8, se está relacionando a la variable aplicación de componentes del sistema de control interno (X1) y la Economía institucional (Y1), donde, el 53.2% de los encuestados manifestaron que hay un mediano grado de aplicación de los componentes del control interno, el 36.4% manifestaron alto grado de concordancia entre los componentes y sólo el 10.4% manifestaron bajo grado de aplicación; asimismo, en cuanto a la economía institucional, la mayoría (62.3%) manifestaron

mediano grado de economía institucional, el 20.8% manifestaron alto grado de economía y el 16.9% manifestaron bajo grado de economía institucional en el Gobierno Regional de Ancash. Además, el 40.3% de los encuestados manifestaron una mediana concordancia entre los componentes del control interno y economía institucional en la Gestión del Gobierno Regional, básicamente fue expresado por el personal nombrado.

4.1.3 Control previo, simultáneo y posterior y su incidencia en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Tabla 9 Relación entre el Grado de Control previo, simultáneo y posterior y la Eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Control previo, simultáneo y posterior	Eficiencia institucional			
	Bajo	Medio	Alto	Total
Alto	0.0%	10.4%	14.3%	24.7%
Medio	9.1%	45.5%	6.5%	61.0%
Bajo	7.8%	6.5%	0.0%	14.3%
Total	16.9%	62.3%	20.8%	100.0%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.

Elaboración: Propia

En la Tabla 9, se relacionan la variable Control previo, simultáneo y posterior (X2) y la Eficiencia institucional (Y2), podemos observar que, el 61.0% de los encuestados manifestaron que hay un mediano grado de control previo, simultáneo y posterior, el 24.7% manifestaron alto grado de control previo, simultáneo y posterior, y sólo el 14% manifestaron bajo grado de control; además, en cuanto a la eficiencia institucional la mayoría (62.3%) manifestaron mediano grado de eficiencia institucional, el 21% manifestaron alto grado de eficiencia y el 16.9% manifestaron bajo grado de economía institucional en el Gobierno Regional de Ancash, Asimismo, el 45.5% de los encuestados manifestaron un mediano control previo,

simultáneo y posterior y mediana eficiencia institucional en la Gestión del Gobierno Regional de Ancash.

4.1.4 Evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash.

Tabla 10 Relación entre el Grado de evaluación y Retroalimentación del control interno, y la Mejora Continua Institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Evaluación y retroalimentación	Mejoramiento continuo			
	Bajo	Medio	Alto	Total
Alto	0.0%	3.8%	18.2%	22.0%
Medio	3.9%	31.2%	10.4%	45.5%
Bajo	7.8%	24.7%	0.0%	32.5%
Total	11.7%	59.7%	28.6%	100.0%

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

En cuanto al grado de Evaluación y retroalimentación del control interno (X3), como se observa en la Tabla N° 11, el 45.5% de los encuestados opinaron que el grado de evaluación y retroalimentación del control interno es medio, seguido de un 32.5% que manifestaron el grado de evaluación y retroalimentación es bajo y el 22.0% opinaron un alto grado de evaluación y retroalimentación del control interno. De la misma manera, el 59.7% de los encuestados, la mayoría, expresaron que el grado de mejoramiento continuo institucional (Y3) en el Gobierno Regional de Ancash es medio, un 28.6% opinaron que es alto el grado mejoramiento continuo y sólo 11.7% manifestó que el mejoramiento continuo es bajo. Además, el 31.2% del total de encuestados respondieron que el grado de Evaluación y retroalimentación y el grado de Mejora continua institucional en el Gobierno Regional de

Ancash está en un nivel medio, y ninguno opinó que si el grado de evaluación es baja con lleva a que el grado de mejora continua es alta y en forma viceversa.

4.2 Contrastación de las Hipótesis de Investigación

Para la contrastación de las hipótesis de investigación se han analizado las variables de estudio en escala ordinal (bajo, medio y alto), mediante tablas de contingencia.

Contrastación de la Hipótesis General

H₁: El Control Interno facilita la Gestión Efectiva Institucional en el Gobierno Regional de Ancash, mediante la aplicación de sus componentes, momentos de realización, y evaluación para su retroalimentación.

Hipótesis nula

H₀: El Control Interno no facilita la Gestión Efectiva Institucional en el Gobierno Regional de Ancash, mediante la aplicación de sus componentes, momentos de realización, y evaluación para su retroalimentación

Tabla 11 Medidas de Independencia y asociación entre el Grado de Control Interno, y la Gestión Efectiva Institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Medida de Independencia				
Estadístico	Valor	Grados de libertad	Sig. asintótica (bilateral)	N° de casos válidos
Chi-cuadrado de Pearson	28,192	4	0.000	77
Medida de Asociación				
Estadístico	Valor	T aproximada	Sig. aproximada	N° de casos válidos
Tau-b de Kendall	0.50	6.24	0.000	77

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.

Sin embargo fue necesario confirmar lo descrito en la Tabla 5, realizando la prueba de independencia entre las variables de estudio: Control Interno (X) y Gestión Efectiva Institucional (Y), donde se obtuvo el estadístico Chi cuadrado de Pearson cuyo valor fue de 28.192, con una significancia (p-valor) asociado de 0.000, cifra que es menor que 0.05, por consiguiente se afirma que las variables son dependientes a un nivel de significancia del 5% (inclusive al 1%). De la misma manera, para determinar el tipo y grado de relación existente entre las variables de estudio, se ha calculado el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall, cuyo valor es 0.50 y es significativo puesto que el valor de la significancia asociada es 0.000 (menor que 0.05); este coeficiente indica que existe una moderada correlación, y al ser positiva, implica que existe una relación positiva entre las variables de estudio, por lo que podemos afirmar que a mayor grado de Control interno, mayor será el grado de Gestión Efectiva institucional en Gobierno Regional de Ancash.

Por lo anterior se rechaza la hipótesis nula (H_0), en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación (H_i).

Contrastación de Hipótesis específicas

Hipótesis específica a)

H₁: La aplicación de los componentes del sistema de control interno influye la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash.

Hipótesis nula

H₀: La aplicación de componentes del sistema de control interno no influye la economía institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Tabla 12 Medidas de Independencia y asociación entre el grado de aplicación de componentes del Control Interno y la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash

Medida de Independencia				
Estadístico	Valor	Grados de libertad	Sig. asintótica (bilateral)	N° de casos válidos
Chi-cuadrado de Pearson	19,07	4	0.001	77
Medida de Asociación				
Estadístico	Valor	T aproximada	Sig. aproximada	N° de casos válidos
Tau-b de Kendall	0.38	3.58	0.000	77

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

Para determinar la independencia entre el grado de aplicación del control interno y la economía institucional se ha calculado el estadístico Chi cuadrada de Pearson, lo que indica que no son independientes con el 5% de nivel de significancia, puesto que la significancia (p-valor) asociada 0.001 y es menor que 0.05, por lo que se puede afirmar que son dependientes.

Asimismo, se ha realizado la prueba para determinar el tipo y nivel de asociación existente entre estas variables, el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall asociado a estas variables es 0.38 y es significativo porque el valor de la significancia asociada es 0.000 (menor que 0.05); el valor de este coeficiente indica que existe una baja correlación, y al ser positiva, implica que existe una relación positiva, por lo que podemos afirmar que a mayor grado de concordancia entre los componentes del control interno mayor será el grado de la economía institucional en la Gestión del Gobierno Regional.

Por lo anterior se acepta de hipótesis nula, lo que conlleva a no rechazar la hipótesis de investigación, considerándola verdadera:

Por lo anterior se rechaza la hipótesis nula (H_0), en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación (H_i).

Hipótesis específica b)

H₁: El control previo, simultáneo y posterior inciden en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Hipótesis nula

H₀: El control previo, simultáneo y posterior no inciden en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Tabla 10 Medidas de Independencia y asociación entre el grado de Control previo, simultáneo y posterior y la Eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Medida de Independencia				
Estadístico	Valor	Grados de libertad	Sig. asintótica (bilateral)	N° de casos válidos
Chi-cuadrado de Pearson	32,628	4	0.000	77
Medida de Asociación				
Estadístico	Valor	T aproximada	Sig. aproximada	N° de casos válidos
Tau-b de Kendall	0.55	5.63	0.000	77

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

La determinación de la relación de independencia o dependencia entre las variables: grado de control previo, simultáneo y posterior y la Eficiencia institucional se ha realizado mediante el estadístico Chi cuadrada de Pearson, lo que indica que no son independientes al un nivel de significancia del 5%, puesto que la significancia (p-valor) asociada a estas variables es

0.000 y es menor que 0.05, entonces se puede afirmar que estas variables son dependientes. Asimismo, se ha realizado la prueba para determinar el tipo y grado de asociación existente entre el grado de control previo, simultáneo y posterior y el grado de Eficiencia institucional, se ha calculado el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall, cuyo valor es 0.55 y es significativo puesto que el valor de la significancia asociada es 0.000 (menor que 0.05); este coeficiente indica que existe una moderada correlación, y al ser positiva, implica que existe una relación positiva, por lo que podemos afirmar que a mayor grado de control previo, simultáneo y posterior, mayor será el grado de eficiencia institucional en la Gestión del Gobierno Regional de Ancash.

Por lo anterior se rechaza la hipótesis nula (H_0), en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación (H_i).

Hipótesis específica c)

H₁: La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda la mejora continua institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Hipótesis nula

H₀: La evaluación y retroalimentación del sistema de control interno no ayuda la mejora continua institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Tabla N° 12:
Medidas de Independencia y asociación entre el Grado de Grado de evaluación para la retroalimentación y la Mejora Continua Institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Medida de Independencia				
Estadístico	Valor	Grados de libertad	Sig. asintótica (bilateral)	N° de casos válidos
Chi-cuadrado de Pearson	36,88	4	0.000	77
Medida de Asociación				
Estadístico	Valor	T aproximada	Sig. aproximada	N° de casos válidos
Tau-b de Kendall	0.58	7.43	0.000	77

Fuente: Encuesta a Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
Elaboración: Propia

Para describir la relación de independencia o dependencia entre las variables: grado de evaluación y retroalimentación del control interno, y la Mejora continua institucional, se ha analizado mediante el estadístico Chi cuadrada de Pearson, lo que indica que no son independientes a un nivel de significancia del 5%, puesto que la significancia (p-valor) asociada a estas variables es 0.000 y es menor que 0.05, entonces se puede afirmar que estas variables son dependientes. Asimismo, se ha realizado la prueba para determinar el tipo y grado de asociación existente entre el grado de evaluación y retroalimentación del control interno, y la Mejora continua institucional, se ha calculado el coeficiente de correlación Tau-b de Kendall, cuyo valor es 0.58 y es significativo puesto que el valor de la significancia asociada es 0.000 (menor que 0.05); este coeficiente indica que existe una moderada correlación, y al ser positiva, implica que existe una relación positiva, por lo que podemos afirmar que a mayor grado de evaluación y

retroalimentación del control interno, mayor será el grado de la Mejora continua institucional en la Gestión del Gobierno Regional de Ancash.

Por lo anterior se rechaza la hipótesis nula (H_0), en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación (H_i).

V. DISCUSION

5.1. El control interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash.

El control interno es realizado por la dirección, gerencia y, el personal de la entidad que actúan en todos los niveles; para proporcionar seguridad razonable, respecto a si están lográndose los objetivos siguientes: Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios que deben brindar cada entidad pública; proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad. El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. 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. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno.

Teóricamente se plantea que la gestión efectiva institucional, es el grado en que el Gobierno Regional logra sus objetivos y alcanza sus metas u otros beneficios que pretendía alcanzar fijados por los directivos o exigidos por la sociedad⁵¹. La gestión efectiva institucional, es el grado donde la

⁵¹ Terry George (2010) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV

planeación, organización, dirección, coordinación y control regional se encamina de la mejor manera y se logran los objetivos institucionales.

En la realidad encontramos, según la Tabla 5, según el 62.3% de nuestros informantes sostienen que el nivel de Control interno es medio, mientras que el 27.3% manifestaron que el nivel de control interno es alto y sólo el 10.4% manifestó que es bajo, en lo que respecta a la Gestión Efectiva institucional, el 51.9% de los informantes afirman que está en el nivel es medio, en tanto el 32.5% que sostienen que está en un nivel alto y el 15.6% manifestó que el nivel es bajo.

Análisis: El sistema de control interno es inherente a toda organización y se encuentra bajo responsabilidad del titular del pliego, el Gobierno Regional de Ancash tiene fines, objetivos y metas cuya efectividad depende de los recursos humanos. De los resultados podemos interpretar que la aplicación del sistema de control interno en el Gobierno Regional de Ancash se encuentra en un nivel medio al igual que la gestión efectiva institucional. Según la prueba de hipótesis se acepta la hipótesis general de que el Control Interno facilita la Gestión Efectiva Institucional en el Gobierno Regional de Ancash, mediante la aplicación de sus componentes, momentos de realización, y evaluación para su retroalimentación.

5.2. Aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno y su influencia en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash.

Teóricamente un sistema de control interno están constituidos por los siguientes componentes: i) 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) Evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente la persecución de los fines, alcanzar las metas, lograr los objetivos, desarrollar las actividades y operaciones institucionales; iii) 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) 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) 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) 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

vii) 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 recomendaciones que se formulen para la mejora u efectividad de sus labores.

Por otra parte para alcanzar gestión efectiva institucional, los responsables de la gestión tienen que actuar correctamente para tener economía en el uso de los recursos y desarrollar las actividades buscando los menores costos y mayores beneficios. La economía en la gestión institucional está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales los Gobiernos Regionales adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

En la realidad encontramos, según lo mostrado en la Tabla 8, el 53.2% de los encuestados manifestaron que hay un mediano grado aplicación de los componentes del control interno, el 36.4% manifestaron alto grado de aplicación de los componentes y sólo el 10.4% manifestaron bajo grado de aplicación; asimismo, en cuanto a la economía institucional, la mayoría (62.3%) manifestaron mediano grado de economía institucional, el 20.8% manifestaron alto grado de economía y el 16.9% manifestaron bajo grado de economía institucional en el Gobierno Regional de Ancash. Además.

Análisis: El sistema de control interno según el informe COSO tiene siete componentes que están relacionados entre sí y su aplicación es simultánea por todo el personal del Gobierno Regional de Ancash. La economía en la gestión institucional es adquirir los recursos, en la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. De los resultados podemos interpretar que la aplicación de los componentes del sistema de control interno en el Gobierno Regional de Ancash se encuentra en un nivel medio, en tanto la economía en la gestión también se califica en un nivel medio. Según la prueba de hipótesis se acepta la hipótesis específica a) de que la aplicación de los componentes del control interno influye la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash.

5.3. Control previo, simultáneo y posterior y su incidencia en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash

Teóricamente se plantea que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. 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.

Teóricamente eficiencia institucional, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Pero en la realidad encontramos (ver Tabla 9), el 61.0% de los encuestados manifestaron que hay un mediano grado de control previo, simultáneo y posterior, el 24.7% manifestaron alto grado de control previo, simultáneo y posterior, y sólo el 14% manifestaron bajo grado de control; además, en cuanto a la eficiencia institucional la mayoría (62.3%) manifestaron mediano grado de eficiencia institucional, el 21% manifestaron alto grado de eficiencia y el 16.9% manifestaron bajo grado de economía institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

Análisis: El control previo, simultáneo es ejecutado por todos los trabajadores como parte de las funciones que desarrollan mientras que el control posterior lo ejecutan autoridades o entidades externas en el Gobierno Regional de Ancash. Mientras que la eficiencia institucional está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad). De los resultados podemos interpretar que el control previo, simultáneo y control posterior en el Gobierno Regional de Ancash se efectúa en un nivel medio, en igual nivel se encuentra la eficiencia en la gestión. Según la prueba de hipótesis se acepta la hipótesis específica b) de que el control previo, simultáneo y

posterior incide en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash.

5.4 Evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua de la gestión del Gobierno Regional de Ancash.

Según disposición legal son atribuciones del Sistema Nacional de Control:

i) Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos; ii) Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno; iii) Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública, a través de la efectividad de los sistemas de gestión y ejerciendo el control gubernamental con especial énfasis en las áreas críticas sensibles a actos de corrupción administrativa; iv) Propugnar la capacitación permanente de los funcionarios y servidores públicos en materias de administración y control gubernamental (técnica, profesional y ética); v) Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, identificando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa funcional, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones preventivas y correctivas; vi) Emitir, como resultado de las acciones de control efectuadas, los informes respectivos

con el debido sustento técnico y legal, constituyendo prueba preconstituida para el inicio de las acciones administrativas y/o; vii) En el caso de que los informes generados de una acción de control cuenten con la participación del Ministerio Público y la Policía Nacional, no corresponderá abrir investigación policial o indagatoria previa, así como solicitar u ordenar de oficio la actuación de pericias contables; viii) Brindar apoyo técnico al Procurador Público o al representante legal de la entidad, en los casos en que deban iniciarse acciones judiciales derivadas de una acción de control, prestando las facilidades y/o aclaraciones del caso, y alcanzando la documentación probatoria de la responsabilidad incurrida.

De otra parte, el resultado que obtengan las organizaciones depende del capital humano con que cuenta. Dicho capital humano es eficiente, efectivo, sí y solo sí, está en mejora continua y siempre se muestra competitivo, asegurado así una gestión efectiva. Para esto es necesario la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, dar importancia a la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc. Los resultados obtenidos por el gobierno de las entidades, no sólo debe darse para la propia entidad, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión.

En la realidad encontramos (Tabla 11), el 45.5% de los informantes sostienen que el grado de evaluación y retroalimentación del control interno es medio, seguido de un 32.5% que manifestaron el grado de evaluación y retroalimentación es bajo y el 22.0% afirmaron un alto grado de evaluación y retroalimentación del control interno. De la misma manera, el 59.7% de los encuestados, la mayoría, expresaron que el grado de mejoramiento continuo institucional en el Gobierno Regional de Ancash es medio, un 28.6% afirmaron que es alto el grado mejoramiento continuo y sólo 11.7% manifestó que el mejoramiento continuo es bajo.

Análisis: la evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno fundamentalmente el realizado por los órganos del Sistema Nacional de Control quienes en toda acción control evalúan el sistema de control interno y entregan el memorándum para su mejoramiento. La mejora continua requiere de la voluntad de aprender, preparación del equipo gerencial, innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, y la investigación y desarrollo, etc. De los resultados podemos interpretar que la evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno en el Gobierno Regional de Ancash se efectúa en un nivel medio, por otra parte la mejora continua también se encuentra en un nivel medio. Según la prueba de hipótesis se acepta la hipótesis específica c) que la evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua de la gestión del Gobierno Regional de Ancash.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación concordantes con los objetivos propuestos:

- 1) El control interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash, esto es, logro de economía, eficiencia y mejora continua en la gestión de dicha entidad, lo que se ha demostrado al aceptar la hipótesis de investigación. Se estableció que el control interno se viene aplicando a nivel medio. También la efectividad de la gestión se encuentra en un nivel medio.
- 2) La aplicación de los siete componentes del sistema de control interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash, es decir, adquirir los recursos, en la cantidad, calidad, oportunidad, lugar apropiado y al menor costo posible, lo que se ha demostrado al aceptar la hipótesis de investigación. Se estableció que la aplicación de los componentes del sistema de control interno está en un nivel medio, del mismo la economía en la gestión.
- 3) El control previo, simultáneo y posterior inciden en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash, esto es, en el uso racional de los recursos en relación con los bienes o servicios producidos o entregados, lo que se ha demostrado al aceptar la hipótesis de investigación. Además se encontró que se ejecutan controles previo, simultáneo y posterior en un nivel medio, y se logra eficiencia en la gestión también a nivel medio.
- 4) La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash, es decir, ayuda a que el personal aprehenda, se gestione equipos gerenciales, y la investigación y desarrollo, lo cual se ha demostrado al aceptar la hipótesis de investigación correspondiente. La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno efectuado por los órganos conformantes del sistema nacional de control se encuentra en un nivel medio, lo mismo sucede con la mejora continua en la gestión de la entidad materia de estudio.

VII. RECOMENDACIONES

A las Autoridades y funcionarios del Gobierno Regional de Ancash

1. Mejorar a un nivel alto la aplicación del control interno; lo que permitirá el logro la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash, dado que se demostrado la relación directa entre dichas variables.
2. Deben aplicar en un nivel alto los siete componentes del sistema de control interno; ello contribuirá a la economía en la gestión en el Gobierno Regional de Ancash, considerando que se ha establecido que existe una relación directa entre dichas variables.
3. Debe ejecutarse en un nivel alto el control previo, simultáneo y posterior en el Gobierno Regional de Ancash, lo cual incidirá positivamente en la eficiencia en la gestión, porque se ha encontrado que estas variables están relacionadas.
4. La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno debe efectuarse a nivel alto, de esta manera se logrará la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash, dado que hay relación directa entre dichas variables.

VIII. BIBLIOGRAFIA

Aldave & Meniz (2005). Auditoría y control gubernamental. Lima. Editora Gráfica Bernilla.

Alvarez Aguilar, José L. (2000). Diccionario de Auditoría Gubernamental. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima. Pág. 285.

Andía Valencia, Walter. (2000). Diccionario Empresarial. Editorial Kurgan. Lima. Pág. 300.

Beas Aranda José Luis (2010). Eficiencia y efectividad empresarial. Bogotá. Editorial Norma.

Buendía Herrera, Carolina (2011). La responsabilidad social de las municipalidades. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Contabilidad.

Castillo Chávez, José. (2007). Administración Pública. Editorial Real S.R.L. Lima. Pág. 390.

Campos Guevara, César E. (2003). Los procesos de control interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del estado” Escuela de Post Grado, Facultad de Ciencias Contables. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

Camaño Alegre José. (2004) El control del gasto bajo unas primas de gestión pública: análisis teórico y aplicaciones de la I.G.A.E. Facultad de Derecho. Universidad: Santiago de Compostela, España.

Centro de Estudios Gubernamentales. (2003) glosario de términos del sistema de gestión presupuestaria del estado. Editorial real S.A. Lima.

Cepeda Alonso, Gustavo (1996). Auditoría y control interno. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Contraloría General de la República (2006) Normas de Control Interno de las entidades del Estado. Lima. Editora Perú

Committee Of Sponsoring Organizations (2012). Informe Coso sobre control interno, EE.UU.

Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). 2012

Chiavenato Idalberto (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

Directiva N° 020 -2006 -EF/76.01”Directiva para la evaluación semestral y anual de los presupuestos Institucionales de los gobiernos locales.

Gastelumendi Garagundo Julio. (2011). Tesis: Gerenciamiento óptimo para la efectividad de los Gobiernos Locales. Presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Administración.

García Rodríguez Domitila (2011). Tesis: Control interno para una gobernanza relevante. Presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración.

García, Raúl (2009) Pagina web: economía.universiablogs.net. accedido el 20 de mayo de 2009”.

Hernández Celis, Domingo (2012) Trabajo de experiencia profesional: Control interno aplicado a los gobiernos locales. Lima. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Hidalgo Mejía, Javier Pedro (2009). Incidencia del control interno de los recursos financieros en la ejecución de obras públicas del Gobierno Provincial de Huaraz, Ejercicio 2005. Escuela de Post Grado UNASAM.

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

León Flores, Gilberto & Zevallos Cardich, José (2005) Tesis: el proceso administrativo de control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Leguía Urbano, Gilberto (2010) Tesis: El control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República:

Ley N° 28716: Ley de Control Interno de las Entidades del Estado:

Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002)

Marchiaro Rafaelino Enrique (2010) El derecho municipal y regional como derecho posmoderno: Casos, método y principios jurídicos. Buenos Aires. Editora Ediar.

Osorio Sánchez Israel (2005) Auditoría 1: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Lima ECAFSA.

Pérez Rosales, Manuel. (2005) diccionario de administración. Editorial san marcos. Lima. Pp. 342.

Suarez Suarez, Andrés. (2000) diccionario terminológico de economía, administración y finanzas. Editorial pirámide Madrid, España. Pág. 479

Terry George (2010) Principios de Administración. México. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA:

“CONTROLO INTERNO Y GESTIÓN EFECTIVA INSTITUCIONAL, EN EL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	DISEÑO DE LA EJECUCION
<p>GENERAL</p> <p>¿el Control Interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a). ¿los componentes del Sistema de Control Interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash?</p> <p>b). ¿El control previo, simultáneo y posterior inciden en la eficiencia institucional del Gobierno Regional de Ancash?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar si el Control Interno contribuye a la gestión efectiva en el Gobierno Regional de Ancash, 2013</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) Establecer si la aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash.</p> <p>b) Analizar si el control previo, simultáneo y posterior inciden en la eficiencia institucional en el Gobierno Regional de Ancash</p>	<p>GENERAL</p> <p>El control interno contribuye a la gestión efectiva institucional en el Gobierno Regional de Ancash</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) La aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno influye en la economía de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash</p> <p>b) El control previo, simultáneo y posterior inciden directamente en la eficiencia institucional del Gobierno Regional de Ancash</p>	<p>X. Control interno</p> <p>Y. Gestión efectiva institucional</p> <p>X1: Aplicación de los componentes del control interno</p> <p>Y1: Economía institucional</p> <p>X2. Control previo, simultáneo y posterior</p> <p>Y2. Eficiencia institucional</p>	<p>Grado de aplicación de los componentes del control interno</p> <p>Grado de economía</p> <p>Grado de control previo, simultáneo y posterior</p> <p>Grado de eficiencia</p>	<p>Investigación aplicada, nivel correlacional y no experimental</p> <p>Población 320 personas, muestra 77, probabilística</p> <p>Técnicas de recolección de datos la encuesta instrumento cuestionario</p> <p>Procesamiento de datos: excel y SPSS 21</p>

<p>c) ¿La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno favorece a la mejora continua institucional en el Gobierno Regional de Ancash?</p>	<p>c) Estudiar si la evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash.</p>	<p>c) La evaluación para la retroalimentación del sistema de control interno ayuda a la mejora continua en la gestión del Gobierno Regional de Ancash.</p>	<p>X3. Evaluación para la retroalimentación del control interno</p> <p>Y3. Mejora continua institucional</p>	<p>Grado de evaluación para la retroalimentación del control interno</p> <p>Grado de mejora continua</p>	<p>Análisis y contrastación de hipótesis con la prueba chi cuadrada</p>
--	--	--	--	--	---

ANEXO 2. CONTROL INTERNO Y GESTIÓN EFECTIVA INSTITUCIONAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH

Cuestionario N° Encuesta a trabajadores de la Región Ancash

- Estimado(a) Señor(a), a continuación presentamos una serie de preguntas referidas al Control interno y Gestión efectiva institucional en el Gobierno Regional de Ancash.
- La información proporcionada única y exclusivamente será utilizado para fines académicos, asimismo, es totalmente anónima y confidencial, en conformidad con lo establecido en el Decreto Supremo N° 043-2011-PCM.
- Recuerde, marque sólo una alternativa o escriba sobre los espacios en blanco de acuerdo a la pregunta. No se trata de responder como quisieras que sea, sino como en realidad es.

Ficha



Fecha: / /

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Edad:

1.2. Género:

1. Femenino

2. Masculino

1.3. Grado de Instrucción:

- 1. Sin nivel
- 3. Secundaria
- 4. Superior no universitaria
- 5. Superior universitaria
- 6. Postgrado/doctorado

1.4. Área donde trabaja:

- 1. Gerencia general
- 3. Infraestructura
- 4. Desarrollo económico
- 5. Asesoría legal
- 6. Planificación
- 7. Procuraduría
- 8. Otro: _____

1.5. Cargo:

- 2. Contratado
- 3. Otro tipo: _____

1.7. Tiempo de servicio:

(Sólo en el Gobierno Regional)

años

meses

II. DATOS DE ESTUDIO

N°	ITEMS <i>(Marque con una aspa (X) sólo una Alternativa para cada uno de los ítems)</i>	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
		5	4	3	2	1
Aspectos del Control Interno en el Gobierno Regional de Ancash, , ejercicio 2013						
1	En el Gobierno Regional, se realiza acciones de control interno destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental.	<input type="radio"/>				
2	Se ha tenido la presencia de la Contraloría General como ente técnico rector del control interno, para dirigir y supervisar el control gubernamental de la gestión en el Gobierno Regional de Ancash	<input type="radio"/>				
3	Se realiza acciones en el marco del control interno como la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión institucional del Gobierno Regional de Ancash	<input type="radio"/>				
4	El control interno aplicado al Gobierno Regional comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción.	<input type="radio"/>				
5	El control interno aplicado al Gobierno Regional comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad.	<input type="radio"/>				
6	Se realizan acciones de control interno previo y simultáneo que compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores regionales como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes en el Gobierno Regional.	<input type="radio"/>				
7	Existe control interno posterior ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Gobierno Regional	<input type="radio"/>				

8	Existe control interno posterior ejercido exclusivamente por el órgano de control institucional del Gobierno Regional	<input type="radio"/>									
9	El Presidente Regional, fomenta y supervisa el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas.	<input type="radio"/>									
10	Se realizan acciones de control como herramienta de control interno eficiente, por la cual el personal técnico efectúa la verificación y evaluación de los actos y resultados en el Gobierno Regional.	<input type="radio"/>									
11	Se realizan acciones de retroalimentación como herramienta del control interno a fin de mejorar la gestión del Gobierno Regional.	<input type="radio"/>									
N°	ITEMS <i>(Marque con una aspa (X) sólo una Alternativa para cada uno de los items)</i>	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca	5	4	3	2	1
Aspectos del Efectividad de la Gestión en el Gobierno Regional de Ancash, ejercicio 2013											
12	En el Gobierno Regional se logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse.	<input type="radio"/>									
13	En el Gobierno Regional existe una relación entre los servicios entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.	<input type="radio"/>									

14	El Gobierno Regional adquiere recursos (financieros, humanos, físicos o tecnológicos) en cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible	0	0	0	0	0
15	La evaluación de la gestión institucional es realizada por el auditor gubernamental, con la finalidad de informar la conducción obtenido por el Gobierno Regional en comparación con lo planeado	0	0	0	0	0
16	Se realizan evaluaciones de la efectividad de la gestión, donde se examinan los resultados logrados y se determina si el Gobierno Regional viene logrando las metas previstas	0	0	0	0	0
17	En el Gobierno Regional se realiza la evaluación de la efectividad de la gestión para identificar los problemas que requieren corregirse para mejorar su efectividad.	0	0	0	0	0
18	El Presidente Regional como parte de su responsabilidad, realiza la evaluación de la efectividad de la gestión institucional en forma periódica.	0	0	0	0	0
19	Los auditores no efectúan una nueva evaluación, sino más bien revisan las evaluaciones efectuadas por el Gobierno Regional	0	0	0	0	0
20	La aplicación de los componentes del sistema de control interno facilita la economía y eficiencia del Gobierno Regional	0	0	0	0	0
21	En el Gobierno Regional se desarrollan acciones de control previo, simultáneo y posterior para facilitar la mejora continua en la gestión institucional	0	0	0	0	0

22	Se han realizado evaluaciones y retroalimentación del control interno para facilitar la efectividad en la gestión del Gobierno Regional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
23	El control interno facilita la efectividad en la gestión institucional del Gobierno Regional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

¡Gracias por su colaboración!!!

