



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Implementación del sistema de control interno para la
mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de
Cajabamba**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTORES

Br. Jorge Hoffman Tafur Domínguez
Br. Cinthia Jasselly Tejada Artiaga

ASESOR

Dr. Félix Díaz Tamay

SECCIÓN

CIENCIAS EMPRESARIALES

LÌNEA DE INVESTIGACIÒN

GESTIÒN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

CHICLAYO-PERÙ

2018



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

"Implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la Gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca"

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Cynthia Gosselly Tejada Artraga

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por Unanimitad

RECOMIENDA:

Revisar las conclusiones y utilizar los nombres APA.

Pimentel, *11* de *Ago* de 20 *18*

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE:

Dra. Olga Beldad Urbina Sarmiento

SECRETARIO:

Dr. Jerry César Alarcón Díaz

VOCAL:

Dr. Félix Díaz Tamayo



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

"Implementación del sistema de control de temas para la mejora de la Gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba"

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Jorge Hoffman Tapia Román
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobada por unanimidad

RECOMIENDA:

Reservar los conclusiones y utilizar los normas APA.

Pimentel, *11* de *Ago* de 20 *18*

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: *Dr. Olga Belaláld Chávez Samicó*

SECRETARIO: *Dr. Jenny Eliza Alarcón Díaz*

VOCAL: *Dr. Félix Díaz Tapay*

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, JORGE HOFFMAN TAFUR DOMINGUEZ, egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 42862872.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor de la tesis titulada: Implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba.


La misma que presento para optar el grado de Maestro en Gestión Pública.

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, agosto del 2018


Jorge Hoffman Tafur Dominguez
DNI N° 42862872



DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, CINTHIA JASSELLY TEJADA ARTIAGA (a) del Programa de Maestría (X) Doctorado () en GESTIÓN PÚBLICA de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 70080586,

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA"

La misma que presento para optar el grado de: MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 07 de agosto de 2018.

Firma:

Nombres y apellidos: Cinthia Jasselly Tejada Artiaga

DNI: 70080586



DEDICATORIA

*A Dios, en quién confío y
encomiendo mis pasos. A
mis padres por inculcarme
los valores que rigen mi
vida. A mi mamita Casilda*

*quien, desde el cielo,
ilumina mi camino.*

*A mi amada esposa Lizbeth, por su
paciencia y comprensión. A mis hijos, José
Javier y Joissy Maitté, quienes son los motores
que impulsan mis acciones.*

Jorge

A Dios, quién supo guiarme por el buen camino y por darme las herramientas necesarias para encaminar en la vida.

A mis padres por el cariño y el amor de siempre. Por la confianza y su apoyo incondicional en cada paso de mi vida personal y profesional.

Cinthia

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias y amigos, quienes confían desinteresadamente en cada decisión personal y profesional que emprendemos.

A los docentes de la Universidad César Vallejo, principalmente al Dr. Félix Díaz Tamay, asesor del presente trabajo de investigación, por su paciencia y apoyo constante e incondicional durante todo el desarrollo.

A los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo de investigación.

A la Municipalidad Provincial de Cajabamba, en la persona del señor alcalde, miembros del Comité de Control Interno, y a los trabajadores de la Contraloría General de la República que forman parte del Órgano de Control Institucional de dicha entidad; pues brindaron todas las facilidades del caso y dieron viabilidad para la realización del presente trabajo y la consecución de los objetivos planteados.

Los autores

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la escuela de post grado de la Universidad **César Vallejo**, para elaborar la tesis de Gestión Pública, presentamos el trabajo de investigación titulado: **Implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba**. Al respecto, esperamos que el presente trabajo de investigación constituya un aporte para el estudio de la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades delo gobierno local, cuya realidad es similar en la mayoría de entidades del sector público.

La investigación está estructurada en siete capítulos, los que se indican a continuación:

El capítulo I está referido a la Introducción. **El capítulo II** refiere al Método aplicado en la investigación. **El capítulo III** desarrolla los resultados obtenidos. **El capítulo IV** hace referencia a la discusión de los Resultados. **El capítulo V** contiene las Conclusiones. **El capítulo VI** contiene las Recomendaciones. Y finalmente, el **capítulo VII** contempla las referencias.

Seguros del reconocimiento del aporte de este trabajo, nos encontramos en total predisposición de acoger las sugerencias y recomendaciones que tengan a bien realizar, como consecuencia de la revisión efectuada; teniendo en consideración, además, los criterios de mejora continua que impulsan y fundamentan el presente trabajo de investigación y que rigen la vida profesional de los autores.

Finalmente, precisar que el presente trabajo de investigación, constituye un gran aporte para la Municipalidad Provincial de Cajabamba y para su Órgano de Control Institucional, quienes, al tomar conocimiento, dispondrán las medidas correctivas y preventivas que el caso amerita, a efectos de garantizar la Chiclayo 9 de agosto de 2018 eficiente implementación del Sistema de Control Interno, y con ello, la mejora de la prestación de los servicios públicos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los autores.

ÍNDICE

	Pág.
DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN.....	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	viii
PRESENTACIÓN.....	ix
ÍNDICE.....	ix
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. Realidad Problemática:.....	17
1.2. Trabajos previos	20
1.3. Teorías relacionadas al tema	26
<i>Figura 1. Componentes del Sistema de Control Interno.....</i>	29
<i>Figura 2. Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno.....</i>	32
1.4. Formulación del Problema.....	57
1.5. Justificación del Estudio	57
1.6. Hipótesis.....	60
1.7. Objetivos:.....	60
II. MÉTODO.....	61
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	61
2.2. Variables, Operacionalización	62
2.2.1. Definición de variables.....	62
2.2.2. Operacionalización de las variables	64

2.3. Población y Muestra	66
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 67	
2.4.1. Técnicas	67
2.4.2. Instrumentos	69
2.4.3. Validación y confiabilidad	70
2.5. Métodos de análisis de la información	71
2.6. Método de investigación	72
2.7. Aspectos éticos	73
III. RESULTADOS	74
3.1. Descripción de Resultados	74
IV. DISCUSIÓN	96
V. CONCLUSIONES	105
VI. RECOMENDACIONES	107
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	114
Instrumento	112
Validación de Instrumentos	116
Matriz de Consistencia	119
Autorización de Publicación de Tesis	121
Acta de Originalidad de Tesis	120
Reporte de Turnitin	123
Autorización de la versión final del trabajo de Investigación	125

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Componentes, principios y normas de control interno.....	35
<i>Tabla 2:</i> Definición conceptual y operacional de la variable 1	59
<i>Tabla 3:</i> Definición conceptual y operacional de la variable 2.....	60
<i>Tabla 4:</i> Operacionalización de las variables 1 y 2.....	61
<i>Tabla 5:</i> Detalle de la población de estudio.....	63
<i>Tabla 6:</i> Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
<i>Tabla 7:</i> Nivel de madurez del sistema de control interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba periodo 2016 - 2017.....	72
<i>Tabla 8:</i> Nivel de madurez por componente del sistema de control interno.....	73
<i>Tabla 9:</i> Nivel de madurez por principios del sistema de control interno.....	74
<i>Tabla 10:</i> Nivel de madurez del componente Ambiente de Control.....	76
<i>Tabla 11:</i> Nivel de madurez del componente Evaluación de Riesgos.....	79
<i>Tabla 12:</i> Nivel de madurez del componente Actividades de Control.....	80
<i>Tabla 13:</i> Nivel de madurez del componente Información y Comunicación.....	82
<i>Tabla 14:</i> Nivel de madurez del componente Actividades de Supervisión.....	83
<i>Tabla 15:</i> Directivas internas y procedimientos 2016 - 2017.....	85
<i>Tabla 16:</i> Registro presupuestario Municipalidad Provincial de Cajabamba 2016 - 2017.....	88
<i>Tabla 17:</i> Presupuesto asignado al Órgano de Control Institucional.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Componentes del Sistema de Control Interno.....	26
<i>Figura 2:</i> Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno	29
<i>Figura 3:</i> Plazos para implementar el Sistema de Control Interno	29
<i>Figura 4:</i> Grado de madurez del Sistema de Control Interno	48
<i>Figura 5.</i> Promedio por componente del SCI.	73
<i>Figura 6.</i> Nivel de madurez por componente del Sistema de Control Interno	73
<i>Figura 7.</i> Nivel de madurez por principios del Sistema de Control Interno.....	75
<i>Figura 8.</i> Nivel de madurez del componente Ambiente de Control	77
<i>Figura 9.</i> Nivel de madurez del componente Actividades de Control.	80
<i>Figura 10.</i> Nivel de madurez del componente Información y Comunicación.....	82
<i>Figura 11.</i> Nivel de madurez del componente Actividades de Supervisión.	84
<i>Figura 12.</i> Genérica de Gasto Personal y Obligaciones Sociales.	89
<i>Figura 13.</i> Genérica de Gasto Bienes y Servicios.	89
<i>Figura 14.</i> Genérica de Gasto Adquisición de Activos No Financieros.	90
<i>Figura 15.</i> Distribución del Presupuesto por Fuente de Financiamiento 2016. ...	90
<i>Figura 16.</i> Distribución del Presupuesto por Fuente de Financiamiento 2017. ...	91
<i>Figura 17.</i> Presupuesto histórico asignado al Órgano de Control Institucional...	92

RESUMEN

Este presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017; ello en el marco de la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (2006), Las Normas de Control Interno y lo previsto por la Contraloría General de la República en la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.

Para ello se creyó conveniente la aplicación de un Tipo de Investigación Descriptivo - documentaria, un diseño No Experimental de tipo Transversal y de nivel descriptivo. En ese contexto, la presente investigación, basada en la metodología diseñada por la Contraloría General de la República, estuvo conformado por la aplicación de un cuestionario (formulario de madurez de control interno) y el análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los cinco (5) componentes y diecisiete (17) principios que rigen el Sistema de Control Interno.

En consecuencia, los resultados más significativos se presentan en las tablas y gráficos estadísticos, donde se evidenció que el nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, se encuentra en un 24.44%; es decir, ligeramente por debajo del promedio nacional registrado en el año 2014. Asimismo, se verificó que el componente con mayor nivel de implementación, es el de actividades de control, con un 34.29%.

Palabras claves: Implantación, Control Interno, Gestión Municipal, Sistema de Control Interno, Presupuesto y Órgano de Control Institucional.

ABSTRACT

This research work had as general objective to determine the level of implementation of the internal Control system for the improvement of the management in the Provincial municipality of Cajabamba, period 2016 – 2017; This within the framework of the Law of internal control of the State entities (2006), the rules of internal control and that envisaged by the Comptroller General of the Republic in the directive N° 013 -2016-CG/GPROD "Implementation of the internal control system in the State entities"

To this end, it was thought advisable to apply a type of descriptive-documentary research, a non-Experimental design of Transversal type and descriptive level. In this context, this research, based on the methodology designed by the Comptroller General of the Republic, was formed by the application of a questionnaire (internal control maturity form) and the analysis of the results obtained in each One of the five (5) components and seventeen (17) principles governing the internal Control system.

Consequently, the most significant results are presented in the tables and statistical charts, which showed that the level of implementation of the internal Control system in the Provincial municipality of Cajabamba, is 24.44%; That is to say, slightly below the national average recorded in the year 2014. It was also verified that the component with the highest level of implementation, is the control activities, with 34.29%.

Keywords: implantation, internal control, Municipal management, internal control system, budget and institutional control government.

I. INTRODUCCIÓN

A través de la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado se establecieron las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado; con el objetivo de garantizar, cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y las acciones de control previo, simultáneo y posterior contra la conducta funcional y actos de corrupción; propendiendo además, al uso eficiente de los bienes y recursos públicos. (Ley N° 28716, 2006).

Posteriormente, a través de la Resolución de Contraloría N° 320-2016-CG se aprueba las Normas de Control Interno, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno contribuyendo con la mejora de la gestión pública, y coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Aunado a ello, la Contraloría General de la República como ente técnico normativo, a través de la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, con el objetivo de regular el modelo y plazos para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado; así como medir la madurez de su implementación.

Asimismo, con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG se aprobó la “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”; a efectos de orientar el desarrollo de actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno; procurando así, una eficiente y transparente gestión de los recursos y bienes del Estado.

En ese extremo, teniendo en consideración por un lado la obligación de las entidades del sector público de implementar un Sistema de Control Interno, y por el otro, los beneficios que ello implica en la gestión de los

bienes y recursos públicos, se ha decidido efectuar la presente investigación a efectos de determinar el nivel de madurez de la implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba en el periodo 2016 y 2017; teniendo en consideración además, que se encuentra próximo a vencerse el plazo para su total implementación.

1.1. Realidad Problemática:

Un esfuerzo de suma importancia que contribuyó a nivel internacional a consolidar los lineamientos básicos de la Implementación del Sistema de Control Interno, fue el denominado “Marco Integrado de Control Interno”, el mismo que es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway [COSO], 2013).

El referido marco establece que “El control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrado y dinámico. El Marco es aplicable a todas las entidades: grandes, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos” (COSO, 2013).

Por su parte, la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) ha establecido normas generales de control interno en las siguientes áreas: garantía razonable, respaldo, integridad y competencia, objetivos de control y vigilancia de los controles.

En ese extremo, a manera de ejemplo, la publicación (INTOSAI C. d.) refiere como experiencia internacional, lo siguiente:

“La Organización Central de Auditoría de Egipto informa que la alta dirección de las entidades públicas es la responsable de crear e implantar controles internos, por ejemplo, reconsiderando de manera continuada la estructura organizativa que se ha creado para dirigir y controlar sus actividades.”

Asimismo, en la VII Conferencia Anual Anticorrupción Internacional “Lucha Contra la Corrupción: Retos y Perspectivas” (Contraloría General de la República, 2017) , referido a la Integridad y Control Interno en las Instituciones Públicas, se ha concluido que:

“El control interno es un tema de interés para las organizaciones que promueven el buen gobierno. Su adecuada implementación, acompañada de una política de ética e integridad dentro de las organizaciones, contribuye a la efectividad y eficacia de la lucha anticorrupción.”.

Por otro lado, el Perú a través de la Contraloría General de la República no ha sido ajena a esta realidad, pues a través de la Resolución de Contraloría n.º 458-2008-CG de 30 de octubre de 2008, el entonces Contralor General de la República, Genaro Matute Mejía, aprobó la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, constituyéndose así, en el documento orientador para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI).

Es así, que la referida guía estableció un plazo máximo de veinticuatro (24) meses para la implementación del Sistema de Control Interno, a partir del 1 de noviembre de 2008, estableciendo, que dentro de los doce (12) primeros meses, las entidades públicas deberán remitir al Órgano de Control Institucional de la Entidad o a la Contraloría General de la República, un informe con los resultados de la implementación; sin embargo, transcurrido el referido plazo, no se cumplió con la emisión de los informes correspondientes ni con la implementación total del Sistema de Control Interno (SCI) en las entidades del sector público.

En efecto, un estudio de medición de la implementación de control interno en el Estado 2013 realizado por la Contraloría General de la República (2014), el cual tuvo como objetivo informar sobre el grado de avance y cumplimiento de la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno en el Estado, concluyó que el promedio general a nivel nacional es de 0.38, ubicado en el rango bajo; y en el caso de los

gobiernos regionales y locales, un promedio de 0.34, es decir, por debajo del promedio nacional, según la metodología utilizada.

Como se advierte, luego de transcurrido más de 7 años desde la emisión de la Ley de Control Interno (2006), el porcentaje de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en las Entidades del sector público, era débil y bajo, denotando un desinterés de la importancia del control interno como instrumento de gestión que permite la confiabilidad y transparencia de las operaciones y procesos, procurando la disminución de riesgos y la eficiencia en los actos de la gestión pública.

A raíz de ello, la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley n.º 30372, Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016 publicada el 6 de diciembre de 2015, estableció la obligación de implementar el Sistema de Control Interno (SCI) en todas las entidades del Estado, estableciendo un plazo máximo de treinta y seis (36) meses a partir de la vigencia de la referida norma; encargando a la Contraloría General de la República, la emisión de las disposiciones de plazo y demás lineamientos que sean necesarios.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en los dispositivos legales antes mencionados, la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, diseñaron y publicaron guías, instrumentos y cartillas para el cumplimiento de las metas referidas a la implementación del control interno en sus fases de planificación y ejecución.

Como se pudo evidenciar, el ejecutivo a través del Ministerio de Economía y Finanzas, así como la Contraloría General de la República, como ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, han desplegado esfuerzos para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, promoviendo lineamientos e instructivos de carácter técnico que permitan a las entidades, mejorar sus operaciones y procesos con estándares de transparencia, legalidad y transparencia; brindando así un servicio de calidad a la ciudadanía.

En suma, corresponde a la entidad pública a través del titular de la entidad, funcionarios y servidores, disponer y ejecutar las acciones administrativas conducentes a una eficiente implementación del Sistema de Control Interno; no obstante, como se ha podido verificar en los estudios de medición, actualmente existe una deficiente implementación, lo cual representa una limitada capacidad institucional y compromiso para el eficiente uso de los recursos y bienes del estado.

En consecuencia, la presente investigación está orientada a medir el grado de madurez de la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, a través de la evaluación de cada uno de sus componentes.

1.2. Trabajos previos

Internacionales:

Castellas y Vega (2010) en su investigación Evaluación del Sistema de Control Interno en la E.S.E. Hospital Local San Jacinto Bolívar Durante el primer semestre del año 2010, precisa:

Se concluye a partir de la valoración de los resultados obtenidos de la calificación del Sistema de Control Interno en la ESE Hospital Local san Jacinto Bolívar, que este se ubica en el rango de INADECUADO, al obtener un puntaje de 1.78, lo que permite determinar que la entidad se debe realizar las acciones correctivas necesarias para el desarrollo de un adecuado Modelo de Control para de esta manera garantizar su existencia. (Castellas y Vega, 2010, p.155).

Lo concluido en la tesis resulta del análisis efectuado por el autor, respecto a la calificación del Sistema de Control Interno el mismo que resultó inadecuado. Lo concluido se condice con los resultados de medición efectuados por la Contraloría General de la República durante los años 2013 y 2014, respecto a la deficiente implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.

Así, en la presente investigación permitirá en el caso específico de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno durante el periodo 2016 y 2017. (Castellas y Vega, 2010).

Gámez (2010) en su tesis Control interno en las áreas de aprovisionamiento y suministros de las empresas públicas sanitarias de Andalucía, concluye:

Una organización puede llegar a la excelencia mediante la implantación de la combinación de un sistema de calidad y de control interno, al incluir en sus objetivos organizacionales tanto la satisfacción de los clientes y partes interesadas como la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones y el cumplimiento de la legislación. (Gámez, 2010, p.494).

El autor resalta la importancia de la implementación de un sistema de control interno, en este caso, coadyuvado de sistemas de calidad, lo cual permite la excelencia de la Entidad. Así, resulta de vital importancia para las entidades implementen un sistema de control interno garantizando que los procedimientos propios del giro de negocio, se efectúen de acuerdo a la normativa vigente contribuyendo al logro de los objetivos y metas institucionales.

En ese escenario, la Municipalidad Provincial de Cajabamba deberá fortalecer su procedimiento de implementación de control interno a través de sistemas de calidad que se complementen y orienten a la excelencia de los actos de gestión pública.

Pontones (2012) en su tesis, La información y el control como instrumentos para la mejora de la gestión de los servicios sociales en la administración local de España y del Reino Unido. Propuesta de un sistema de control y auditoría operativa, concluye:

Este sistema de control interno no sólo proporcionaría una útil herramienta para los propios técnicos de servicios sociales a la hora

de tomar de decisiones, sino que, al mismo tiempo, servirá en la cooperación con las funciones de control externo, que otorgan fiabilidad y veracidad a la información de cara a la rendición de cuentas.

En base a la tesis anterior, se confirma la importancia de la implementación de un sistema de control interno que por una parte garantice la confiabilidad y eficiencia de los controles internos, y por otra transparente el proceso de rendición de cuentas, hechos fundamentales que coadyuvan al cumplimiento de las metas institucionales. Por otro lado, la implementación de un sistema de control interno adecuado y eficiente, garantiza que la toma de decisiones se efectúe de manera óptima en salvaguarda de los bienes y recursos del estado.

En suma, la implementación de un sistema de control interno eficiente en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, fomentaría la transparencia en el gasto público y fortalecería la toma de decisiones de la gestión municipal. (Pontones, 2012).

Medina (2016) en su tesis, Análisis y aplicación del modelo COSO de Control Interno en las áreas de Recursos Humanos de las Organizaciones Sanitarias Públicas en Andalucía, concluye:

Las tendencias recientes señalan que el control interno (CI) en las organizaciones públicas debe abarcar un campo más amplio que el propio control de legalidad, y que mediante la implantación de sistemas de CI basados en modelos internacionales del tipo COSO, se pueda asegurar el uso correcto de los recursos por parte de los gestores públicos, garantizándose la viabilidad y el futuro de las instituciones.

En base a la tesis anterior, lo que se pretende con la presente investigación, es medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno (SCI) de la Municipalidad Provincial de Cajabamba; medición que se encuentra en concordancia con el documento Marco Conceptual de

Control Interno basado en el denominado “Informe COSO”, que establece los lineamientos generales para su definición e implementación, propendiendo a la mejora de la gestión municipal y a la optimización en el uso de los bienes y recursos públicos.

Nacional:

Salazar (2014) en su tesis, El Control Interno: Herramienta indispensable para el Fortalecimiento de las Capacidades de la Gerencia Pública de Hoy, concluye:

El Control Interno, busca que la Alta Dirección, los gerentes y personal de cada entidad, efectúen acciones de cautela previa, simultánea y posterior a sus actividades, con la finalidad de que el uso de sus recursos, bienes y operaciones, este orientado a la consecución de los objetivos, metas y misión de cada entidad. De los diecisiete (17) Ministerios, existentes a junio del 2011, y de la Presidencia de Consejo de Ministros, se ha verificado que catorce (14) de ellos han avanzado con la emisión de los dos (02) requisitos formales y previos a la implantación del Sistema de Control Interno, los cuales corresponden al "Acta de Compromiso" de la Alta Dirección y la conformación del "Comité de Control Interno", lo cual advierte poco avance de la incorporación del Sistema de Control Interno a las funciones y operaciones de cada entidad. (Salazar, 2014, p.56).

Según lo que indica el autor, por una parte, es responsabilidad de la Entidad a través de la alta gerencia y de todos los colaboradores, impulsar las acciones de control interno en sus modalidades de control previo, simultáneo y posterior, a efectos de garantizar el uso eficiente de los bienes y recursos del estado.

Por otro lado, la investigación refleja que al año 2011 solo 14 de los 17 ministerios existentes, habría cumplido con la suscripción del “Acta de Compromiso” y conformación del “Comité de Control Interno”. Evidentemente, ello refleja el poco interés que tienen las entidades del nivel central (ministerios) por cumplir con lo estipulado en la normativa aplicable;

situación que no es distinta en los demás niveles de gobierno (regional y local); no obstante, al esfuerzo de la Contraloría General de la República y del Ministerio de Economía y Finanzas, en el diseño guías y lineamientos de implementación, así como mecanismos para el otorgamiento de incentivos para la mejora de la gestión municipal, respectivamente.

Zamata (2014) en su tesis, *Evaluar el Estado de Implementación y Aplicación de Sistema de Control Interno para el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de San Román en el periodo 2014*, precisa:

Del análisis y revisión de las fortalezas y debilidades de los componentes del Sistema de Control Interno de la Municipalidad Provincial de San Román, muestran que existe un entorno organizacional parcialmente favorable hacia al control interno, como el compromiso inicial asumido por el Alcalde y funcionarios, mediante la suscripción del acta de compromiso y conformación de Comité de Control Interno, sin embargo, son insuficientes para el logro de los objetivos y metas institucionales, dado que no cuenta con Informe de Diagnóstico ni un Plan de Trabajo para la Implementación del Sistema de Control Interno - SCI. ni con Plan de Trabajo para la implementación. (Zamata, 2014, p.90).

Teniendo en consideración lo mencionado por el autor en la tesis referida, se da cuenta del incipiente proceso de implementación del sistema de control interno en la Municipalidad Provincial de San Ramón, pues solo se ha suscrito el acta de compromiso y se ha conformado el comité de control interno. Sin embargo, estos requisitos iniciales resultan insuficientes para garantizar una correcta y eficiente implementación del sistema de control interno que garantice la eficiencia y transparencia en la ejecución del gasto público.

Aunado a ello, el estado situacional de la citada municipalidad, es similar a lo que se ve actualmente en otras municipalidades del país, pese a innumerables esfuerzos de las autoridades competentes para incentivar

la implementación de un eficiente sistema de control interno que coadyuve a la mejora de la gestión municipal.

Marín (2015) en su tesis, *Gestión del Sistema de Control Interno en la toma de decisiones de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno, 2015*, concluye:

No se implementan las medidas correctivas derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno, porque los Alcaldes simplemente no lo toman en cuenta, pues tales recomendaciones se archivan, en consecuencia el trabajo es estéril, pues nadie se entera de los errores y debilidades existentes en las diferentes áreas, se siguen ejecutando gastos, destinando mayor presupuesto a gastos corrientes, respecto a gastos de capital; además se observa que la ejecución financiera se da en un mayor porcentaje, pero en cuanto al avance físico de obras es mínimo. (Marín, 2015, p.190).

En base a la tesis anterior, se evidencia un gran déficit que existe en las entidades del sector público, principalmente en las municipalidades, en la implementación de un sistema de control interno que garantice el uso eficiente de los bienes y recursos públicos y prevenga la conducta funcional y presuntos actos de corrupción. Así, la responsabilidad de su implementación recae principalmente en el titular de la entidad y en los funcionarios y servidores de la misma, quienes tienen la obligación normativa de promover e insertar mecanismos de control interno en cada uno de sus procedimientos de gestión, propendiendo a la transparencia y rendición de cuentas.

Por otro lado, si no existe el compromiso por parte del titular de la entidad o de los funcionarios encargados de su implementación, todo esfuerzo sirve poco o nada, pues no se logra consolidar un sistema de control interno básico que coadyuve al logro de los objetivos y metas institucionales de manera eficiente.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Teorías de Control Interno

Holmes (1994), precisa que el control interno es una función de la gerencia que tienen por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Como se puede advertir, la presente teoría está orientada principalmente al control interno en el campo de la contabilidad.

Del mismo modo, el citado autor, desde una perspectiva financiera, define al control interno como “Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”. (Holmes, 1994).

Para Koontz y O’ Donnell (1990), el control interno es de suma importancia ya que permite corregir oportunamente actividades a través del establecimiento de medidas preventivas; coadyuvando al logro de los planes institucionales. Asimismo, permite identificar las causas que podrían originar desviaciones, a efectos de que no se vuelvan a suscitar, repercutiendo, además, en la reducción de costos y tiempo.

Variable 1: Sistema de Control Interno (SCI)

De conformidad con lo establecido en la Ley n.º 27785, Ley Orgánica del **Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República**, la Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control. En ese extremo, a través de la referida normativa y otras publicaciones, se establecieron las siguientes definiciones:

Sistema de Control Interno (SCI)

La Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (2006) en su artículo 3° establece la definición y componentes del sistema de control interno, indicando:

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:

- a) El ambiente de control; entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- b) La evaluación de riesgos; 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;
- c) 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;
- d) 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;
- e) Los sistemas de información y comunicación; a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de

confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;

- f) El seguimiento de resultados; consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control;
- g) 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 optimización de sus labores.

Forman parte del sistema de control interno: la administración y el órgano de control institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

El SCI es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia (Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, 2016).

El SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de principios, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública. En el siguiente gráfico se presenta la comparación normativa respecto a los componentes del SCI:

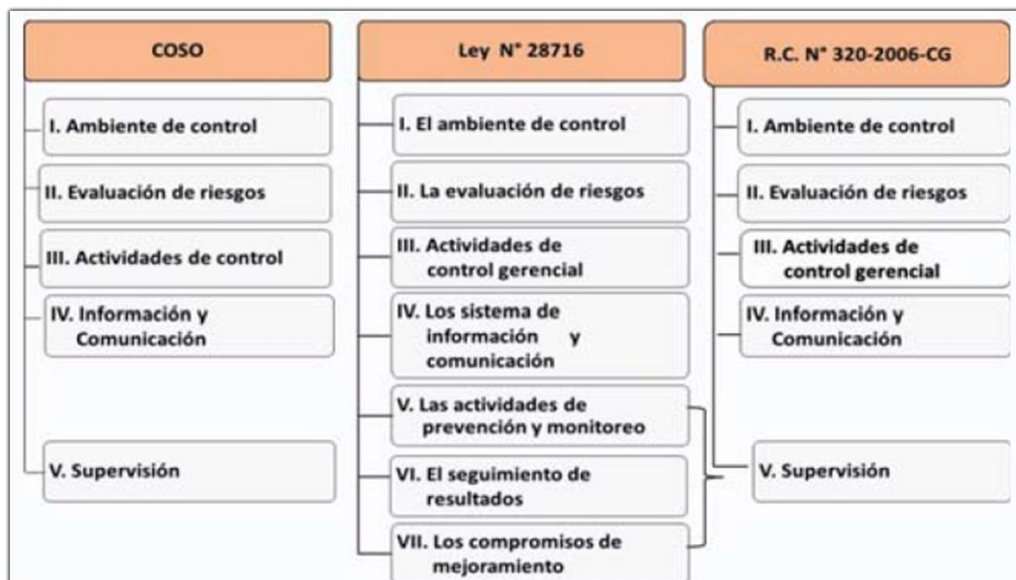


Figura 1. Componentes del Sistema de Control Interno.

La Contraloría General de la República en su libro, define el Sistema de Control Interno como “el conjunto de políticas, normas, planes, organización, metodología y registros organizados e instituidos encada entidad del Estado para la consecución de la misión y objetivos institucionales que le corresponde cumplir”. (CGR & GTZ, Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales, 2010).

Entendido así, la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en un Gobierno Local debe ser considerada y valorada como un factor relevante y necesario para el buen desempeño institucional de las municipalidades, así como para un gobierno local efectivo.

Este sistema se encuentra organizado en cinco componentes que son complementarios entre sí. Estos componentes son reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y si bien su denominación y elementos pueden variar, su utilización facilita la implementación

estandarizada del control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a una evaluación ordenada, uniforme e integral por parte de los órganos de control competentes.

Implantación o implementación del control interno

La Ley N° 28716 (2006), precisa que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta;
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones;
- d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- e) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales;
- f) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades.

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para

el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral (R.C N° 320-2006-CG, 2006).

En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

El Modelo de implementación del SCI en las entidades del Estado comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades, las cuales se desarrollan secuencialmente a fin de consolidar el Control Interno de la entidad (Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, 2016).

Las entidades deben iniciar o complementar su Modelo de implementación observando en qué etapa y fase se encuentran, de tal manera que cada entidad culmine la implementación oportunamente.

A continuación, se muestra el Modelo de implementación del SCI, con sus respectivas fases, etapas y actividades.

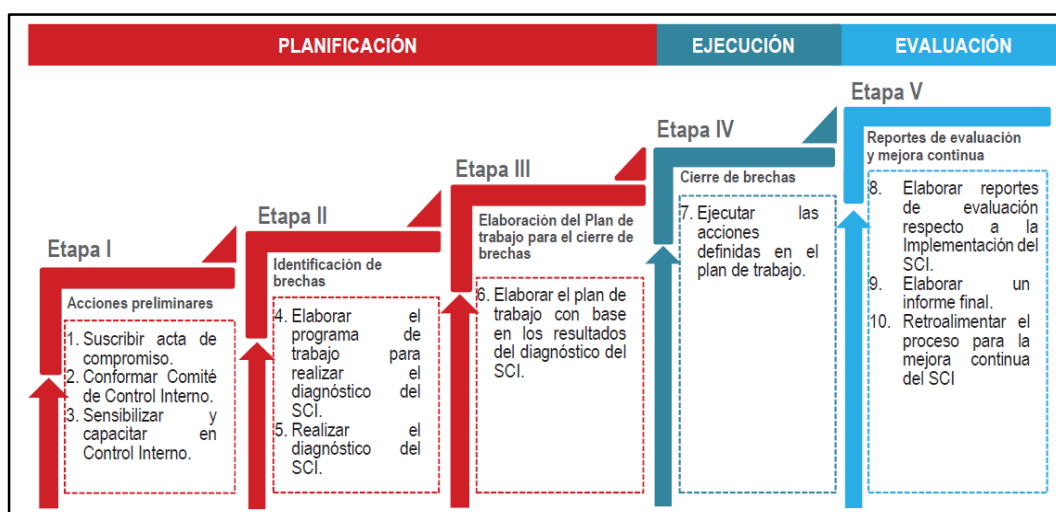


Figura 2. Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno.

Fase	Etapas de Implementación	Plazos por nivel de Gobierno (en meses)			
		Nacional	Regional	Local	
				CPA y CPB	CNP con 500 o más VVUU y CNP con menos de 500 VVUU
Planificación	Etapa I – Acciones Preliminares	2	2	2	3
	Etapa II – Identificación de brechas y oportunidades de mejora	6	7	7	7
	Etapa III – Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas	1	2	2	3
Ejecución	Etapa IV – Cierre de brechas	13	16	16	20
Evaluación	Etapa V – Reportes de Evaluación y Mejora Continua	2	3	3	3
Total plazo de implementación del SCI		24	30	30	36

Figura 3. Plazos para implementar el Sistema de Control Interno.

Control Gubernamental

La Ley N° 27785 (2002) El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

Control interno

Según Harold, Heinz y Mark (1994) define el control como una función gerencial encargada de la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

La Ley N° 27785 (2002) 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 interno 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 a que se refiere esta Ley. (Ley N° 27785, 2002).

Por su parte, en la tercera disposición transitoria y final de la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, define al control interno como: Concepto fundamental de la administración y control, aplicable en las entidades del Estado para describir las acciones que corresponde adoptar a sus titulares y funcionarios para preservar, evaluar y monitorear las operaciones y la calidad de los servicios (Ley N° 28716, 2006).

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI (2004), precisa que el control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones.
- Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño”.

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 (R.C N° 320-2006-CG, 2006):

- i) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta
- ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos
- iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- vi) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

El Control Interno es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas (Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, 2016).

Los objetivos del Control Interno para el sector público son los siguientes:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b) Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal como mecanismo de lucha contra la corrupción
- c) Efectuar una rendición de cuentas oportuna con información válida y confiable.
- d) Adaptarse a los cambios del entorno y lograr efectos sustantivos sobre los resultados de la entidad mediante la mejora continua.

Normas de control interno

Las Normas de Control Interno (2006), constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

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

Las Normas de Control Interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control. Estas se describen en el capítulo Marco Conceptual de la estructura de control interno que forma parte de este documento.

Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

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

- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma

- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades
- Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades.

Dimensiones de la variable 1

Componentes y principios del Sistema de Control Interno

Contraloría General de la República – CGR (2014) El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes funcionales y diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Los componentes del Sistema de Control Interno son cinco:

- I. Ambiente de Control
- II. Evaluación de Riesgo
- III. Actividades de Control
- IV. Información y Comunicación
- V. Actividades de Supervisión.

Los cuatro primeros se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto, Actividades de Supervisión, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad.

Una entidad puede lograr un Control Interno efectivo cuando los cinco componentes están implementados, es decir, están presentes y funcionan adecuadamente.

A continuación, se muestra los principios relacionados con el componente al que pertenecen; así como su relación con las normas de control interno.

Tabla 1
Componentes, principios y normas de control interno

Componente	Principios	Normas de control interno
Ambiente de control	1. Entidad comprometida con integridad y valores	1. Filosofía de la Dirección 2. Integridad y valores éticos
	2. Independencia de la supervisión del Control Interno	
	3. Estructura organizacional apropiada para objetivos	3. Administración estratégica 4. Estructura organizacional
	4. Competencia profesional	5. Administración de los recursos humanos 6. Competencia profesional
	5. Responsable del Control Interno	7. Asignación de autoridad y responsabilidad 8. Órgano de Control Institucional
	6. Objetivos claros	1. Planeamiento de la administración de riesgos
	7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos	2. Identificación de los riesgos 3. Valoración de los riesgos 4. Respuesta al riesgo
	8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos	
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SC.	
	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	1. Procedimientos de autorización y aprobación 2. Segregación de funciones 3. Evaluación costo-beneficio 4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 5. Verificaciones y conciliaciones 6. Evaluación de desempeño 7. Rendición de cuentas
Actividades de control	11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales	10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos	8. Documentación de procesos, actividades y tareas 9. Revisión de procesos, actividades y tareas
Información y comunicación	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y características de la información 2. Información y responsabilidad 3. Calidad y suficiencia de la información 4. Sistemas de información 5. Flexibilidad al cambio 6. Archivo institucional

Componente	Principios	Normas de control interno
Actividades de supervisión	14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno	7. Comunicación interna 9. Canales de comunicación
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno	8. Comunicación externa
	16. Evaluación para comprobar el Control Interno	A. Actividades de prevención y monitoreo
	17. Comunicación de deficiencias de Control Interno	B. Seguimiento de resultados C. Compromisos de mejoramiento

Fuente: (CGR, Marco Conceptual del Control Interno, 2014) (R.C N° 320-2006-CG, 2006)

Descripción de los componentes y principios del Sistema de Control Interno

A continuación, se describe cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno con sus principios asociados, a partir del Marco Integrado de Control Interno del COSO 2013. (CGR, Marco Conceptual del Control Interno, 2014).

I. Ambiente de control.

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno.

Principio 1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos.

Este principio hace referencia a una entidad que desarrolla y utiliza un código formal o códigos de conducta y otras políticas para comunicar normas de conducta éticas y morales adecuadas y hacer frente a conflictos de interés, pagos indebidos, uso adecuado de los

recursos, actividades políticas, aceptación de regalos o donaciones. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Existe un clima ético que contribuye a la efectividad de las políticas de la entidad.
- b) Los titulares y la alta gerencia/directivos juegan un papel clave en la cultura organizacional íntegra y ética. Ante un indicio de conducta inapropiada se toman medida apropiadas rápidas.
- c) Se transmite mensajes éticos a través del ejemplo.
- d) Ante un evento no ético, todos los servidores públicos saben cómo actuar y conocen los canales.
- e) Existe presión de grupo para motivar comportamientos apropiados.

Principio 2. Independencia de la supervisión del Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad donde existe independencia entre el que supervisa el Control Interno de aquel que lo desarrolla e implementa. La independencia como un concepto general, se relaciona con las características de libertad, de autonomía, de capacidad para tomar decisiones y realizar o no las acciones que se considere apropiadas. En ese sentido, los titulares de las entidades deben promover la independencia de la supervisión del Control Interno mediante la conformación de juntas especiales o comités de Control Interno a los cuales delegar autonomía e independencia para la función de supervisión. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) La administración identifica la responsabilidad de supervisión en relación con las expectativas y necesidades establecidas.
- b) La supervisión se lleva a cabo a través de la aplicación de conocimientos y habilidades especializados.
- c) La evaluación y la toma de decisiones son independientes de la administración.

- d) La supervisión está presente en el diseño, implementación y desarrollo del sistema de Control Interno.

Principio 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos.

Este principio hace referencia a una entidad donde el titular o encargado, apoyándose en el juicio externo o especializado de ser necesario, establece estructuras, líneas de reporte y autoridad y responsabilidades apropiadas para la consecución de los objetivos a todo nivel dentro de la institución. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se considera toda la estructura de la entidad.
- b) Se establece líneas de reporte (quién reporta a quién).
- c) Se define, asigna y limita las responsabilidades.
- d) Se cuenta con puestos de trabajo alineados a objetivos específicos de la entidad.

Principio 4. Competencia profesional.

Este principio hace referencia a una entidad que demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos. La conducción y tratamiento del personal de la entidad es justa y equitativa, se comunica claramente lo que se espera del personal, así como las sanciones que ocasionan los incumplimientos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se define y actualiza las tareas específicas requeridas para cada puesto de trabajo, así como los requisitos de calificaciones mínimas que debe poseer el que la ocupe.
- b) Se desarrolla procesos de selección orientados a garantizar la atracción, desarrollo y retención de profesionales competentes
- c) para el sector público.
- d) Se evalúa periódicamente los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar el trabajo.

- e) Se desarrolla actividades para capacitar a los empleados para el mejor desempeño de sus tareas.

Principio 5. Responsable del Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del Control Interno para la consecución de los objetivos. La entidad debe disponer de un mecanismo para que todas las personas encargadas del resguardo de los recursos, así como de la mejora del desempeño de la Entidad como función exclusiva, puedan estar interconectadas entre sí a fin de tomar las acciones correctivas inmediatas cuando se identifican desviaciones en las metas trazadas. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se define explícitamente modos de actuación para el funcionamiento permanente del Control Interno.
- b) Se determina mecanismos para la evaluación periódica del Control Interno (esto incluye la evaluación de la eficacia, así como el costo-beneficio de los controles establecidos).
- c) Se establece y evalúa medidas de desempeño, incentivos y sanciones en el cumplimiento de las funciones encargadas.

II. Evaluación del riesgo.

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos.

Principio 6. Objetivos claros.

Este principio hace referencia a una entidad que especifica sus objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados a tales objetivos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se identifica aseveraciones de los estados financieros.
- b) Se especifica los objetivos asociados a la información financiera u otro proceso determinado.
- c) Se evalúa la materialidad.
- d) Se revisa y actualiza el entendimiento de las normas y estándares aplicados.
- e) Se considera el cumplimiento de objetivos de acuerdo a las actividades de la entidad.

Principio 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos.

Este principio hace referencia a una entidad que identifica los riesgos que afectan el logro de sus objetivos y que analiza cómo deben ser gestionados. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) El principio se aplica a la entidad, pliego, unidad ejecutora, unidad de operación, así como los niveles funcionales.
- b) Se analiza los factores de riesgo interno y externo y su impacto en el logro de los objetivos.
- c) Se incorpora mecanismos efectivos de evaluación de riesgos para gestionarlos adecuadamente.
- d) Se estima la importancia de los riesgos identificados.
- e) Se evalúa el riesgo y se determina su respuesta: aceptar, evitar, reducir o compartir.

Principio 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos.

Este principio hace referencia a una entidad que considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos contra el logro de sus objetivos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se considera todo tipo de fraudes: fraude en el reporte, posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas de fraude y mala conducta.

- b) Se evalúa incentivos y presiones que promueven la existencia de fraude.
- c) Se evalúa la existencia de oportunidades que pueden estar promoviendo el fraude.
- d) Se evalúa si el modo de gestión u otras actitudes pueden justificar acciones inapropiadas.

Principio 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente al sistema de Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se evalúa los cambios en el entorno externo que pueden afectar los objetivos de la entidad.
- b) Se evalúa si los cambios en los modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos pueden afectar el cumplimiento de objetivos.

III. Actividades de control.

Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad.

Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control.

Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control. Las

acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control.

Principio 10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos.

Este principio hace referencia a una entidad que define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Este principio incluye las tareas y responsabilidades de autorización, aprobación registro y revisiones de las operaciones, transacciones, controles físicos, reconciliaciones, y hechos que deben ser asignados a personas diferentes a fin de reducir el riesgo de errores o acciones inapropiadas de fraude u otros. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Las actividades de control aseguran que la respuesta al riesgo que se realiza aborda y mitiga los riesgos.
- b) Los controles de aplicación o controles de transacciones se han diseñado para responder a los riesgos en los procesos relevantes para el logro de los objetivos.
- c) Las actividades de control se aplican en los distintos niveles de la entidad y los procedimientos de autorización, incluyendo a los funcionarios y servidores.
- d) Se ha establecido restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos importantes que utilizan tecnología de la información.
- e) Los controles de transacciones se han asignado a personas o unidades distintas y, donde dicha segregación no es posible, se ha desarrollado actividades de control alternativos.
- f) Existen lineamientos, para el acceso, control, uso y disposición de los bienes y activos de la entidad.

Principio 11. Controles para Tecnologías de la Información y Comunicaciones para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

Este principio hace referencia a una entidad que ha definido y desarrollado actividades de control para la tecnología de la información con el fin de apoyar la consecución de los objetivos.

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

Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se ha determinado la dependencia y la relación entre los procesos, los controles generales de la tecnología de la información y las actividades de control automatizadas.
- b) Se ha diseñado, seleccionado e implementado las actividades de control sobre la infraestructura de tecnología para asegurarla integridad, exactitud y disponibilidad del procesamiento de TI.
- c) Existe un plan formal de sistemas de la información en la entidad.
- d) Existen controles generales que apoyen la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de TI.
- e) Existen controles de acceso y de modificación de la información que prevenga el uso no autorizado de la información para proteger los activos de la entidad de las amenazas externas y este procedimiento es apoyado por la segregación de funciones acorde con las responsabilidades.

- f) Existe un plan de contingencia para evitar interrupciones en la operación del servicio.

Principio12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

Este principio hace referencia a una entidad que despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del Control Interno y los procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. Por tanto, la ejecución o modificación de los procesos actividades o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios en el rango de autoridad respectivo. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se emplea un registro de indicadores de desempeño para procesos, procedimientos, actividades y tareas, que establecen lo que se espera.
- b) Las instrucciones que se dan o imparten a los funcionarios de la entidad se hacen por escrito o por un medio que puede ser verificable y formalmente aceptado.
- c) Se evalúa la ejecución de los procesos, actividades y tareas asegurándose que cumplan con los requisitos aplicables (jurídicos, técnicos y administrativos de origen interno y externo).
- d) La entidad cuenta con mecanismos de evaluación de procesos, procedimientos, actividades y tareas y los actualiza cuando es necesario.
- e) Se ha establecido las políticas y procedimientos de responsabilidad y de rendición de cuentas.

- f) Los cambios significativos han sido evaluados mediante una evaluación periódica de los riesgos de los procesos.
- g) El personal competente y con autoridad suficiente desarrolla las actividades de control con el debido cuidado y atención.
- h) El personal responsable investiga y actúa sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.

IV. Información y comunicación para mejorar el control interno.

La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.

Principio 13. Información de calidad para el Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que obtiene/genera y emplea información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se dispone de un proceso para identificar la información requerida para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno y el logro de los objetivos de la entidad.
- b) Se captura la información, se la procesa y se la reporta para la mejora del Control Interno.
- c) Se produce información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible y verificable.
- d) La información se revisa para determinar su relevancia en el apoyo de los componentes de Control Interno (considera los costos y beneficios).

Principio 14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades del Control Interno necesarios para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Existe un proceso para comunicar a todo el personal acerca de su responsabilidad en el mejoramiento del Control Interno.
- b) Existen canales de comunicación interna que favorecen la comunicación de fallas del Control Interno que impiden el cumplimiento apropiado de los objetivos de la entidad. Dichos canales aseguran la confiabilidad o confidencialidad, cuando sean necesarios.

Principio 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que comunica a terceras partes externas lo referente a los asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) La entidad permite canales de comunicación con otras entidades del Estado, ciudadanos, proveedores, auditores externos, reguladores y otros para mejorar el Control Interno y los resultados de la entidad.
- b) Las formas de comunicación consideran la oportunidad, los actores interesados y los requerimientos de naturaleza legal y regulatoria.

V. Actividades de supervisión del control interno.

Las actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos

y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación.

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. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando.

Principio 16. Evaluación para comprobar el Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o periódicas para comprobar si los componentes de Control Interno están presentes y en operación. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se establece una línea de base (diagnóstico) del Control Interno que permita definir el proceso de mejora.
- b) Las evaluaciones al Control Interno están articuladas con los procesos más importantes de la entidad.
- c) Los encargados de la evaluación tienen el conocimiento suficiente para comprender lo que están evaluando.
- d) Existen mecanismos que incorporan objetividad a la evaluación.

Principio 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.

Este principio hace referencia a una entidad que comunica las deficiencias del Control Interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluida la administración y alta dirección, según corresponda. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a) Se comunica las deficiencias a los responsables y la adopción de medidas correctivas a la alta dirección, según corresponda.

- b) Se implementa un procedimiento para el seguimiento de las medidas correctivas.

Nivel de madurez de control interno

El grado de madurez alcanzado por el Sistema de Control Interno en una entidad será consecuencia de una combinación de factores del entorno, así como de la prioridad que se le dé a su fortalecimiento o implementación. La madurez de una entidad en temas de Control Interno deberá atravesar su propio proceso y ritmo. Este proceso es único para cada entidad, al depender de factores internos y externos que inciden sobre la misma (CGR, Marco Conceptual del Control Interno, 2014).

Cuando se evalúa el estado de madurez organizacional de una entidad pública, debe analizarse el nivel donde la entidad se encuentra con relación a una situación ideal para conseguir sus objetivos. Así, para el caso del Control Interno, será necesario identificar los niveles ideales que la organización debiera alcanzar, dadas sus condiciones iniciales, siendo importante fijar parámetros comunes que permitan su evaluación.

La evaluación de cada componente y principio del Sistema de Control Interno se realiza tomando en cuenta una escala de valores que va desde “muy bajo” o “inexistente” hasta “óptimo” o “en mejora continua”.

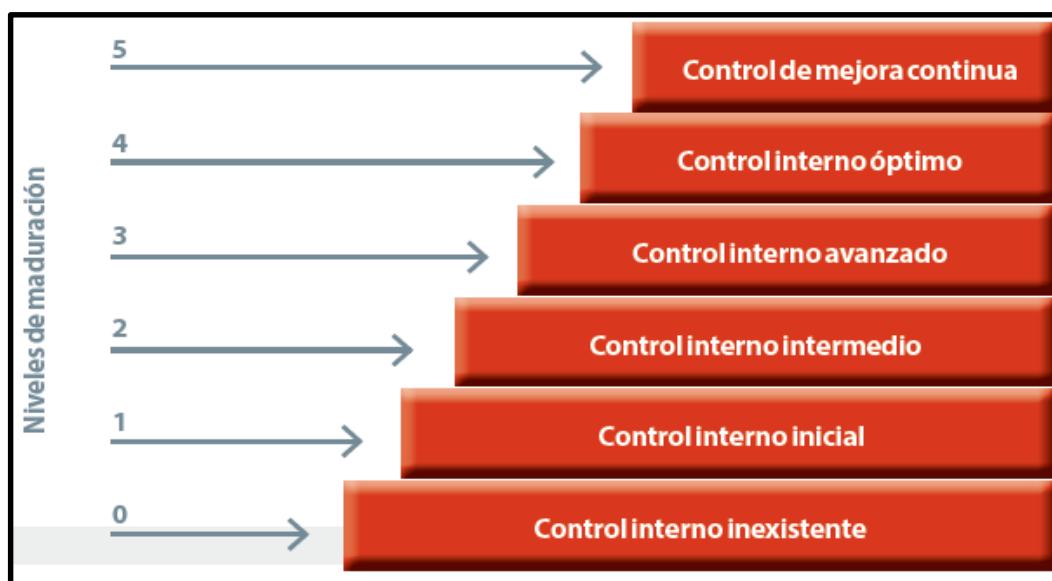


Figura 4. Grado de madurez del Sistema de Control Interno

Comité de Control Interno

Es el equipo con capacidad y atribuciones para la toma de decisiones en la entidad, responsable de promover, orientar, coordinar y realizar seguimiento a las acciones para la implementación del SCI (R.C. N° 004-2017-CG, 2017).

Entidades del Estado

Todas las instituciones de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, gobiernos regionales y locales, Organismos Constitucionalmente Autónomos, entidades públicas descentralizadas y empresas conformantes de la actividad empresarial del Estado en las que éste tenga participación accionaria total o mayoritaria, a que se refieren los incisos a), b), c) d), e) y f) del artículo 3 de la Ley N° 27785 (Ley N° 28716, 2006).

En ese extremo, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002), establece que las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, entre otras, son las siguientes: “Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación”.

Órgano de Control Institucional

Unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, de conformidad con lo señalado en los artículos 7 y 17 de la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. (Ley N° 27785, 2002).

El Órgano de Control Institucional constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control (CGR & GTZ, Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales, 2010).

Por su parte, la Resolución de Contraloría n.º 353-2015-CG, señala que el Órgano de Control Institucional es conformante del Sistema Nacional de Control, teniendo como finalidad, la de llevar a cabo del control gubernamental, promoviendo la correcta y transparente gestión de los bienes y recursos públicos; cautelando, además, la legalidad y eficiencia de los actos y procedimientos de la administración pública.

Variable 2: Gestión Municipal

Al respecto, la Ley Orgánica de Municipalidades (2003), en su artículo IV establece la finalidad de los gobiernos locales, prescribiendo que representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

Por su parte, la Real Academia Española (2018), señala que gestión es la acción y efecto de gestionar o administrar.

En suma, la acepción de gestión municipal no ha sido establecida con precisión; sin perjuicio de ello, Alejandro Tintaya Félix en su blog indica que la gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros (Gestión Municipal, 2018).

Según Paredes (2018) refiere que los componentes de la gestión municipal que son indispensables para la ejecución de resultados son a) programación, b) presupuesto y financiamiento, c) realización de planes, ejecución de proyectos, d) seguimiento y valoración. De esta forma, por ejemplo, la programación y el presupuesto se visualizan como un proceso permanente, dado que no se puede programar sin previo conocimiento de los recursos con lo que se tiene ni se debe establecer un presupuesto sin el referente primordial de la programación.

Asimismo, el seguimiento y valoración se mantienen tanto del proceso de programación como en la producción de productos y el concepto de los indicadores de gestión es relevante de la programación y los fundamentos para edificar dichos indicadores se elaboran en los servicios públicos en la mayor parte de veces. No obstante, en la experiencia es usual que las entidades públicas encargadas de estas actividades no articulen dichos elementos.

Gestión por procesos

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros) (Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, 2016).

Los procesos son de tres tipos: los “procesos estratégicos” que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, los “procesos operativos” que resultan directamente de la producción de un bien o servicio y los “procesos de apoyo” que sirven de manera transversal a todas las actividades, que en la entidad están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales.

Se denomina proceso a la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos en determinados productos o resultados. Para este fin, los procesos requieren de recursos para su ejecución, los cuales pueden ser financieros, tecnológicos, humanos, etc.; así como requiere también de un marco normativo o documentación de referencia bajo la cual se desarrollan (CGR & GTZ, Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales, 2010).

Gobierno Local (Municipalidad)

La Ley Orgánica de Municipalidades (2003), en su artículo I del título preliminar, establece que los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Dimensiones de la variable 2:

Documentos de gestión

Son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, incluyendo entre ellas a los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como el Presupuesto Analítico de Personal. Asimismo, se consideran instrumentos de gestión el Manual de Procedimientos (MAPRO), necesario para regular los procedimientos institucionales; los planes institucionales, conforme la normativa en materia de planeamiento estratégico; el Texto Único de Procedimientos Administrativos, que además cumple un rol fundamental respecto de los administrados; así como el Plan Anual de Contrataciones de la entidad, este último regulado por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. (Los Instrumentos de Gestión, 2018)

Presupuesto Público

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), lo define como un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de

cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Asimismo, establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. (MEF, Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Glosario de Presupuesto Público, lo define como Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo. (MEF, Glosario de Presupuesto Público, 2018)

Presupuesto Institucional Modificado (PIM)

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Glosario de Presupuesto Público, lo define como Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA. (MEF, Glosario de Presupuesto Público, 2018)

Presupuesto por Resultados

Sobre el particular, el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de su portal web institucional, ha definido al PpR como una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. (MEF, Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

El PpR es importante porque contribuye con la mejora de la calidad del gasto público al permitir que las entidades del Estado:

- a) Hagan un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos: se prioriza el gasto público en la provisión de productos (bienes y servicios) que, según la evidencia, contribuyen al logro de resultados vinculados al bienestar de la población.
- b) Tomen decisiones con mayor información: se genera información útil que sirve para tomar mejores decisiones en materia presupuestal y de gestión que permitan el logro de resultados a favor de la población. (MEF, Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

1.4. Formulación del Problema

¿Cuál es el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017?

1.5. Justificación del Estudio

Legal o normativa:

Dentro del marco normativo tenemos:

- 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° 30372 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.
- Ley N° 30518 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG – Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG – Directiva N° 013-2016-CG/GPROD - “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.

- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG – Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

Científica:

La presente investigación tiene una justificación científica por la siguiente razón:

En Sotomayor (2009), se concluye que “la implementación de un sistema de control interno en una organización pública nos darán una seguridad razonable que se cumplan los objetivos del control interno y por ende el control gubernamental, sin embargo éstos aún no son bien difundidos a nivel de toda la entidad, ni interiorizados por las autoridades de las organizaciones públicas quienes son los responsables de fortalecer el control gubernamental y por ende promover e impulsar el desarrollo y justicia de nuestro país.”

El Control Interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger aspectos de índole financiero, económico, etc. Pues su debida utilización trae consigo que en las entidades permanezca un debido orden acorde a lo establecido por las resoluciones pertinentes en cada territorio nacional para las entidades. La utilización del Control Interno en las entidades permite que se reduzcan en gran magnitud las ilegalidades y corrupción dentro del marco laboral, ya que obliga a cada elemento de la organización a ser mayor controlado por la persona pertinente (Gestiópilis, 2018).

En ese contexto, a través de la dación de la Ley N° 2332 se creó el Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal, a efectos de incentivar a los gobiernos locales a mejorar sus niveles de recaudación y ejecución de gastos en inversión pública. Para ello, el Ministerio de Economía y Finanzas estableció las metas y procedimientos para la asignación de recursos a favor de los gobiernos locales, respecto al cumplimiento de la implementación del control interno (fase de planificación y ejecución) en los procesos de inversión y contratación pública;

propendiendo a la consecución de objetivos institucionales con estándares de transparencia en la ejecución del gasto público.

Práctica:

La presente investigación, tuvo como principal finalidad, medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, durante el periodo 2016 y 2017. Como es sabido, el ejecutivo a través del Ministerio de Economía y Finanzas, ha dispuesto metas referidas a la implementación de un sistema de control interno en sus fases de planificación y ejecución, orientadas a los procesos de contratación pública e inversión.

Así, se han elaborado instructivos para fomentar el correcto cumplimiento de las metas previstas, siendo responsabilidad de cada entidad pública, disponer los mecanismos administrativos y recursos para su cumplimiento.

Por su parte, la Contraloría General de la República, con ente técnico normativo del Sistema Nacional de Control, ha formulado y publicado manuales y procedimientos para consolidar la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas de los diversos niveles.

Ahora bien, con la presente investigación se contribuirá a conocer el grado de implementación del Sistema de Control Interno en la entidad, cuyo cumplimiento coadyuva a que los actos y procedimientos de la gestión pública se realicen con arreglo a la normatividad promoviendo la transparencia y rendición de cuentas; así como al cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de la población.

En suma, con la presente investigación se pretende informar sobre el nivel de cumplimiento que ha tenido la Municipalidad Provincial de Cajabamba, respecto a la implementación del Sistema de Control Interno, permitiendo conocer e identificar cuáles fueron los principales procedimientos de control interno que fueron implementados por la Entidad durante el periodo 2016 – 2017.

1.6. Hipótesis

La implementación del Sistema de Control Interno, mejorará la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.

1.7. Objetivos:

Objetivo General:

Determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.

Objetivos específicos:

- ✓ Medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.
- ✓ Identificar los principales procedimientos de control interno y directivas implementadas por la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.
- ✓ Determinar el incremento en el presupuesto institucional otorgado a la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptivo - documentaria, cuya finalidad según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Lo que se pretende medir o recoger es información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, más no así indicar la relación entre éstas. Así, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (p.92).

Diseño de Investigación

El presente estudio es un diseño No Experimental de tipo Transversal y de nivel descriptivo; pues Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicó que en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.153).

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es

como “tomar una fotografía” de algo que sucede (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

Recolección de datos única

Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

En ese extremo, el trabajo de investigación describe el nivel de cumplimiento de la implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Cajabamba en el periodo 2016 y 2017.

2.2. Variables, Operacionalización

A. Variable 1: Sistema de Control Interno (SCI).

B. Variable 2: Gestión Municipal.

2.2.1. Definición de variables

Tabla 2

Definición conceptual y operacional de la variable 1

Variable 1	Definición Conceptual	Definición Operacional
Sistema de Control Interno (SCI)	Control Interno , es un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable de	Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013) (CGR & GIZ, Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013), 2014)

Variable 1	Definición Conceptual	Definición Operacional
	<p>que se alcancen los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas. (Ley N° 27785, 2002).</p> <p>Sistema de Control Interno, es el 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. (Ley N° 28716, 2006).</p> <p>Implantación o implementación del Sistema de Control Interno, comprende las fases de planificación, ejecución y evaluación, constituida cada una de ellas por etapas y estas últimas por actividades, las cuales se desarrollan secuencialmente a fin de consolidar el control interno de la entidad. (Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, 2016).</p>	<p>Índice de implementación del Sistema de Control Interno (IISCI) elaborado por la Contraloría General de la República. Cuestionario de 54 preguntas. (CGR & GIZ, Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2014), 2015)</p> <p>Escalas de medición alineadas con el Marco Conceptual del Control Interno (COSO, 2013) para cada uno de los componentes de control interno; categorizadas en 6 niveles (Inexistente, Inicial, intermedio, Avanzado, óptimo y de mejora continua).</p>

Elaboración propia.

Tabla 3

Definición conceptual y operacional de la variable 2

Variable 2	Definición Conceptual	Definición Operacional
Gestión Municipal	<p>La gestión es una acción y efecto de gestionar o administrar algo. (Real Academia Española, 2018).</p> <p>Gestión municipal, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la</p>	<p>Cantidad de directivas y procedimientos de control interno implementados durante los años 2016 y 2017.</p> <p>Cantidad de presupuesto transferido (Presupuesto Inicial Modificado – PIM) durante los</p>

Variable 2	Definición Conceptual	Definición Operacional
	circunscripción. (Ley N° 27972, 2003). La gestión municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros (Gestión Municipal, 2018).	periodos 2016 – 2017 y nivel de ejecución del gasto público.

Elaboración propia.

2.2.2. Operacionalización de las variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la operacionalización de una variable está definida por el paso de una variable teórica a una con indicadores medibles y verificables, a través de la aplicación de un instrumento señalando sus aspectos o dimensiones. Estas se presentan a continuación:

Tabla 4

Operacionalización de las variables 1 y 2

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable 1 Sistema de Control Interno (SCI)	Componentes del Sistema de Control Interno: - Ambiente de Control - Evaluación de riesgos - Actividades de control - Información y comunicación	- Grado de madurez de la implementación del Sistema de Control Interno. - Índice o nivel de cumplimiento por componente de control interno. - Nivel de cumplimiento por principios de control interno.	- Cuestionario al presidente del comité de control interno o funcionario responsable. - Procesamiento de información. - Observación y análisis de documentos de gestión y evidencias.	- Cuestionario - Guía de cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
	- Actividades de supervisión			
	Principios de control interno (17 principios)			
Variable 2 Gestión Municipal	Documentos de gestión municipal. Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) Presupuesto Inicial Modificado (PIM)	- Número de directivas de gestión administración municipal. - % incremento presupuestal (PIM) correspondiente a los años 2016 y 2017.	de de y - Revisión portal web institucional. - Revisión y reporte del portal de transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas (Consulta Amigable).	- Ficha de registro

Elaboración propia.

2.3. Población y Muestra

Población

Para la presente investigación, se tomó como población a los funcionarios y servidores que forman parte de los órganos de gobierno, de dirección y de apoyo de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, estructura orgánica que de conformidad con el Reglamento de Organización y Funciones (2016), se detalla a continuación:

Tabla 5

Detalle de la población de estudio

UNIDADES ORGÁNICAS	FUNCIONARIOS	SERVIDORES ADMINISTRATIVOS
ÓRGANO DE GOBIERNO		
Concejo Municipal.	9	0
Alcaldía.	1	1
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL		
Órgano de Control Institucional.	1	4
ÓRGANO DE DEFENSA JUDICIAL		
La Procuraduría Pública Municipal.	1	0
ÓRGANO DE DIRECCIÓN		
Gerencia Municipal.	0	0
ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO		
Gerencia de Asesoría Jurídica.	1	1
Gerencia de Planificación y Presupuesto.	1	1
ÓRGANOS DE APOYO		
Secretaría General	1	3
Sub Gerencia de Imagen Institucional	1	3
Sub Gerencia de Gestión de Riesgos de Desastres – SINAGERD	1	1
Sub Gerencia de Registro Civil	1	2
Gerencia de Administración y Finanzas	1	27
ÓRGANOS DE LÍNEA		
Gerencia de Administración Tributaria	1	5
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural	1	14
Gerencia de Desarrollo Económico Local	1	8
Gerencia de Desarrollo Social	1	18
Gerencia de Gestión Ambiental y Saneamiento	1	7
Gerencia de Seguridad Ciudadana y Transporte	1	5
Total	25	100

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo definen como “un subgrupo de la población o universo, que requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”.

En tal sentido, atendiendo a la estructura orgánica de la entidad, y en mérito a lo dispuesto en las normas de control interno (2006), corresponde al titular, funcionarios y servidores de la entidad, establecer una estructura de control interno en relación a las funciones que realiza, disponiendo, además, la obligatoriedad de emitir normativa interna aplicables. Así, para la determinación de la muestra en el presente trabajo de investigación, se utilizó la técnica por conveniencia, de esta manera la muestra es no probabilístico, muestra que se detalla a continuación:

- ✓ Alcalde, en su calidad de titular de la entidad.
- ✓ Gerente de Administración y Finanzas, en su calidad de responsable de la ejecución y supervisión de los sistemas administrativos de la entidad.
- ✓ Presidente del comité de control interno, en su calidad de promotor y gestor de la implementación del Sistema de Control Interno.

En suma, la muestra está constituida por tres (3) funcionarios de la alta dirección, quienes son los encargados y responsables de la implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

De acuerdo a la investigación se empleó técnicas como el cuestionario, la observación directa, fichaje y trabajo de gabinete las mismas que servirán de apoyo para la investigación y desarrollo del proyecto.

Para evaluar el funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, se determinó la necesidad de utilizar un instrumento para medir su grado de implementación, diseñado por la Contraloría General de la República denominado formulario para la “Medición del nivel de madurez del sistema de control interno en las entidades del Estado”, a efectos de medir el grado de implementación de los cinco componentes del sistema de control interno, a saber: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación; y supervisión.

En suma, para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se efectuó las técnicas de recolección:

Cuestionario: Esta técnica fue utilizada para evaluar el nivel de madurez de la implementación del Sistema de Control Interno, alcanzado por la Municipalidad Provincial de Cajabamba en el periodo 2016 y 2017. Para ello, se aplicó un instrumento diseñado por la Contraloría General de la República, que abarcó los cinco componentes y diecisiete principios que rigen el control interno de acuerdo a la normativa aplicable.

Análisis documental: Se realizó de manera objetiva. Se observó la existencia de los documentos de gestión, así como de sus instrumentos de aprobación. Por otro lado, se verificó su utilización en los procedimientos diarios de gestión por parte de los trabajadores de la entidad. Esta técnica permitió verificar y contrastar las respuestas al cuestionario aplicado.

El fichaje.- Técnica destinada al registro escrito de los datos que se obtienen de las distintas fuentes de información como el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), Consulta Amigable para la ejecución del gasto e ingresos (Ministerio de Economía y Finanzas), y del Sistema de Control Gubernamental – SCG (Contraloría General de la República), las mismas que nos facilitan la obtención y almacenamiento de los antecedentes de estudio y el marco teórico; permitiendo la sistematización bibliográfica.

De Gabinete. - Consiste en la revisión y redacción de procedimientos y registros varios, así como el procesamiento de los datos obtenidos y el registro de los resultados que se obtuvo durante el proceso de investigación.

2.4.2. Instrumentos

Para poder ejecutar las técnicas anteriormente mencionadas es necesario tener en cuenta una serie de instrumentos que nos permita recabar la información necesaria, los que se van a utilizar son:

- Cuestionario
- Guía de cuestionario
- Ficha de registro

Cuestionario. - Están estructurados de tal manera que al informante se le ofrece solamente determinadas alternativas de respuesta. Es más fácil de contestar y codificar, pero con la desventaja que las categorías pueden no ser las adecuadas o que la persona haya pensado en categorías diferentes a las que se ofrece. El referido instrumento, está constituido por 54 preguntas distribuidas entre los cinco (5) componente y los diecisiete (17) principios que rigen el sistema de control interno.

Guía de cuestionario. – A través de este instrumento (Formulario de medición de Control Interno), se plasma la metodología utilizada por la Contraloría General de la República respecto a los enunciados del cuestionario de aplicación. El mismo servirá de referencia al investigador para la verificación documentaria durante la aplicación del cuestionario.

Al respecto, las preguntas o enunciados planteados en el instrumento, son verificados con la evidencia documental, labor que realiza el investigador para garantizar la validez y confiabilidad de respuesta.

Fichas de registro. - A través de este instrumento, se ordenará y trasladará la información concerniente a los documentos de gestión, directivas internas, presupuesto institucional y gestión de

recomendaciones; resultado de la revisión documentaria y de los aplicativos informáticos del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Contraloría General de la República.

Tabla 6

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Instrumentos	Técnicas	Aplicación
Sistema de Control Interno (SCI)	Cuestionario con 54 enunciados para los cinco componentes de control interno (divididos en principios que rigen el control interno)	- Cuestionario - Observación directa (análisis documental) - Gabinete	Funcionarios de la alta dirección de la Entidad
Gestión Municipal	Ficha de registro de información basada en la observación y revisión documentaria de los investigadores	- Observación directa (análisis documental) - Gabinete - Fichaje	Funcionarios de la alta dirección de la Entidad. Aplicativos informáticos y portal web de la Entidad.

2.4.3. Validación y confiabilidad

El instrumento ha sido validado por la Contraloría General de la República adaptado del Modelo Integrado de Capacidad de Madurez, que es un modelo para la mejora evaluación de los procesos de desarrollo y mantenimiento de sistemas y productos de software de una empresa, desarrollado por el Instituto de Ingeniería del Software de la Universidad Carnegie - Mellon (SEI). (CGR, Marco Conceptual del Control Interno, 2014).

Adicionalmente, el referido método ha sido utilizado en diversas publicaciones efectuada por la Contraloría General de la República en los años 2014 y 2015, que garantizan la validez y confiabilidad del instrumento para la medición del grado de implementación del Sistema de Control

Interno, en concordancia con las atribuciones conferidas a esta Entidad Fiscalizadora Superior, como ente técnico normativo rector del Sistema de Control Gubernamental en el Perú. (CGR & GIZ, Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013), 2014).

2.5. Métodos de análisis de la información

Para la recolección de datos se efectuó la revisión de documentos de gestión, directivas internas; así como a los aplicativos del Ministerio de Economía y Finanzas y de la Contraloría General de la República.

El método de análisis de información a realizar es una investigación cuantitativa, pues se obtendrá datos del cuestionario aplicado a los funcionarios de la alta dirección de la Entidad. Estos datos serán procesados a través del programa Microsoft Excel a través de tabulación de datos, fórmulas básicas de promedio, y elaboración de gráficos para mostrar los resultados; y finalmente sustentar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

En atención a ello, el cuestionario está desagregado en cinco componentes, 17 principios y 53 subelementos (enunciados) del Sistema de Control Interno.

Para la medición del nivel de madurez del sistema de control interno, se han establecido seis (6) niveles (de 0 a 5) de avance, enmarcado en 54 subelementos (enunciados) y agrupados en 17 principios. En suma, estos niveles determinan el grado de madurez de los componentes del Sistema de Control Interno. A continuación, se detalla los niveles y su correspondiente interpretación:

Nivel de la escala de madurez del Sistema de Control Interno

Nivel de escala de Madurez	Descripción
0 = Inexistente	Las condiciones del elemento de control no existen
1 = Inicial	Las condiciones del elemento de control existen pero no están formalizadas.

2 = Intermedio	Las condiciones del elemento de control existen y están formalizadas.
3 = Avanzado	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documental de su cumplimiento.
4 = Óptimo	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documental de su cumplimiento y muestran eficiencia y eficacia.
5 = Mejora continua	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documental de su cumplimiento, muestran eficiencia y eficacia y están en un proceso de mejora continua con instancias internas y externas evaluadoras de su eficiencia y eficacia.

Fuente: (CGR, Marco Conceptual del Control Interno, 2014)

La entidad puede lograr un Control Interno efectivo cuando los cinco componentes están implementados, es decir, están presentes, formalizados y operan adecuadamente. Los cinco componentes del Sistema de Control Interno están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir con los objetivos y metas institucionales. (CGR, Marco Conceptual del Control Interno, 2014).

2.6. Método de investigación

El método de investigación a desarrollar en la presente investigación está orientado a determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Para ello, se recopiló información primaria y secundaria directamente por parte del investigador. En tal sentido, se utilizaron los siguientes métodos:

- ✓ **Método Descriptivo.** – La descripción permitió detallar, registrar, especificar y verificar los actos y procedimientos de gestión que realiza la entidad, y que coadyuvan a la mejora de la gestión municipal. De esta manera, contribuyó al arribo de conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.
- ✓ **Método Analítico.** – A través de este método, se logró examinar y verificar la asignación presupuestaria durante los periodos 2016 y

2017 a favor de la Entidad; hecho que permitió inferir conclusiones respecto al incremento presupuestario durante los citados periodos y su grado de eficiencia en el gasto público.

- ✓ **Método Deductivo.** - Tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o preposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Así, el referido método permitió interpretar y explicar el grado de implementación del sistema de control interno, comprobando su validez y coadyuvando al arribo de conclusiones y recomendaciones.

2.7. Aspectos éticos.

Durante el desarrollo de la presente investigación, nos comprometimos a cumplir con las exigencias y consideraciones éticas para el recojo de información, la misma que fue utilizada exclusivamente para fines del trabajo de investigación, lo cual se respalda con la constancia de autorización otorgada por el titular de la entidad que garantiza la exclusividad de los datos con fines estrictamente académicos.

Así, la presente investigación garantiza el respeto y cumplimiento de las normas y reglamentos institucionales que rigen los procesos de la administración pública, y en particular, los que rigen la gestión de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Asimismo, nos comprometimos a que los materiales e instrumentos que se utilicen en este proyecto, serán compartidos con el titular de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, para los fines académicos que estime conveniente; propendiendo a la mejora de la gestión institucional.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de Resultados

En el presente capítulo, se exponen los resultados de la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, producto de la aplicación del cuestionario (formulario de medición de Control Interno), aplicado al responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno; el mismo que constó de 54 enunciados agrupados en mérito a los cinco (5) componentes del Sistema de Control Interno, a saber: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.

El objetivo que tuvo la presente investigación, es determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 -2017. En ese sentido, los cuadros y gráficos que a continuación se presentan, fueron elaborados de acuerdo a los objetivos

3.1.1. Medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.

Para el logro de este objetivo, se tabuló, graficó y analizó los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario (formulario de medición de Control Interno) al responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Al respecto, los enunciados y en correspondencia, las respuestas consignadas en el citado cuestionario, fueron verificadas por los investigadores a través de la revisión de documentos que sustentan la implementación del Sistema de Control Interno como la Resolución de Alcaldía que designa a los integrantes del Comité de Control Interno, Acta de Compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno, y el Plan de Capacitación del Sistema de Control Interno.

Asimismo, la verificación y constatación de las respuestas obtenidas, se contrastó con la existencia y validez de los documentos de gestión y normativa interna, disponibles en el archivo institucional de la Entidad y en el portal web; resultados que se muestran y detallan a continuación:

Tabla 7
Nivel de madurez del sistema de control interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba periodo 2016 - 2017

NIVEL DE ESCALA DE MADUREZ	Control interno inexistente (0)	Control interno Inicial (1)	Control Interno Intermedio (2)	Control Interno Avanzado (3)	Control Interno Óptimo (4)	Mejora Continua (5)
Puntaje y nivel de implementación (*)	0	1 - 54	55 - 108	109 - 162	163 - 216	217 - 270
Porcentaje	0%	0.37% - 20%	20.37% - 40%	40.37% - 60%	60.37% - 80%	80.37% - 100%
RESULTADO OBTENIDO			66ptos (24.44%)			

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)

Elaboración propia.

Leyenda:

(*) Cantidad de preguntas x puntaje asignado a cada pregunta.

De la tabla precedente, se verifica que la Municipalidad Provincial de Cajabamba, alcanzó 66 puntos de un total de 270, lo cual representa un 24.44% de nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad, ello en una escala de 0 a 100 por ciento. Así, el presente resultado, lo ubica en un nivel de escala de madurez denominado “control interno intermedio”, lo cual indica que las condiciones del elemento de control existen y están formalizadas.

No obstante, si bien el resultado obtenido, ubica a la Entidad en el tercer peldaño de seis en la evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno; éste constituye el promedio obtenido del análisis de los cinco (5) componentes que conforman el Sistema de Control Interno, es decir, constituye puntajes individuales con relativo grado de dispersión.

Por otro lado, el nivel de madurez de implementación del Sistema de Control Interno obtenido por la Municipalidad Provincial de Cajabamba, se encuentra por debajo del nivel de implementación promedio entidades públicas; pues de acuerdo al estudio de medición de la Implementación del

Sistema de Control Interno en el Estado, realizado por la Contraloría General de la República en el año 2014 a 655 entidades que cuentan con jefes de Órganos de Control Institucional, arrojó un promedio de 25%.

Tabla 8
Nivel de madurez por componente del sistema de control interno

N°	Componentes del SCI	Cantidad de preguntas	Puntaje máximo	Periodo 2016 - 2017		Nivel de Madurez
				Puntaje obtenido	% Avance	
1	Ambiente de Control	25	125	31	24.80%	Intermedio
2	Evaluación de Riesgos	5	25	0	0.00%	Inexistente
3	Actividades de Control	14	70	24	34.29%	Intermedio
4	Información y Comunicación	7	35	10	28.57%	Intermedio
5	Actividades de Supervisión	3	15	1	6.67%	Inicial
TOTAL		54	270	66	24.44%	Intermedio

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)
Elaboración propia.

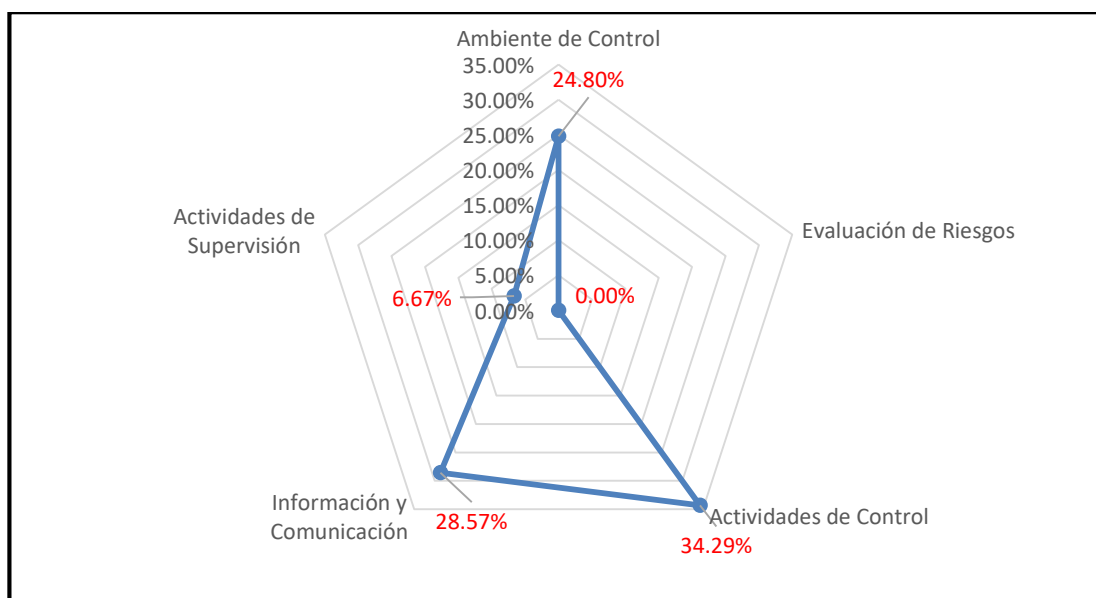


Figura 5. Promedio por componente del SCI.

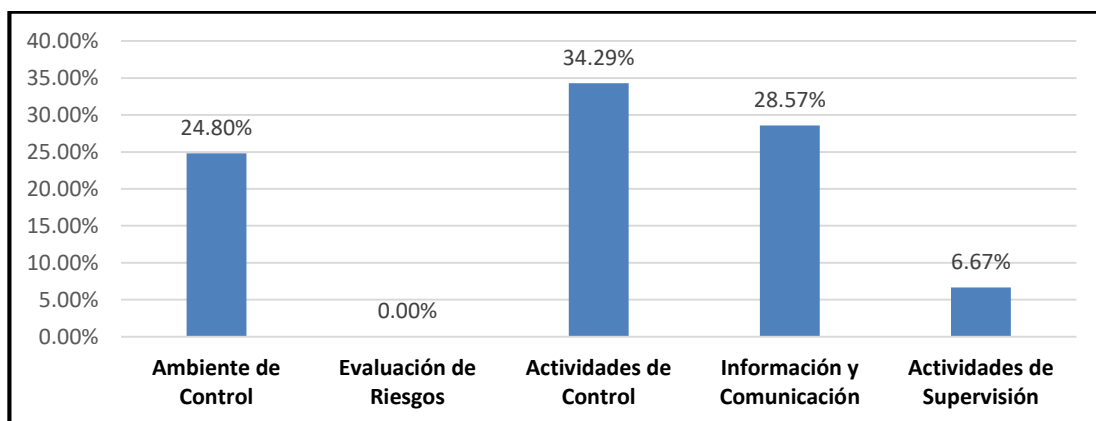


Figura 6. Nivel de madurez por componente del SCI.

Ahora bien, los resultados que se exponen en la tabla 8 y en las figuras 5 y 6, corresponden al nivel de madurez del Sistema de Control Interno alcanzado por cada componente que lo conforman. Así, se puede verificar que el componente Actividades de Control es el mejor ubicado con un nivel de implementación del 34.29%, no obstante, se ubica en el nivel intermedio de un total de seis peldaños. Asimismo, otros componentes que se ubican en un nivel de madurez intermedio, son los de Información y Supervisión con un 28.57%, y Ambiente de Control con un 24.80% de nivel de implementación. Así también, tenemos el componente Actividades de Supervisión, que obtuvo un nivel de implementación del 6.67%, ubicándose en el nivel inicial de madurez.

Por otro lado, se tienen que el componente denominado Evaluación de Riesgos, no obtuvo ningún puntaje durante la aplicación y evaluación del cuestionario, es decir, no existe implementación ni madurez en ninguna de sus actividades. Con ello se colige que la Municipalidad Provincial de Cajabamba no cuenta con un modelo, plan, ni acción concreta para la definición, gestión o evaluación de riesgos que se suscitan en sus procesos y operaciones; lo cual ocasionaría un alto riesgo de la comisión de presuntos actos de corrupción o de fraude afectando la transparencia y legalidad con la que deben regirse los actos de la administración pública.

Tabla 9
Nivel de madurez por principios del sistema de control interno

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Ambiente de Control	1. Entidad comprometida con integridad y valores	55	23	41.82%	Avanzado
	2. Independencia de la supervisión del Control Interno	5	0	0.00%	Inexistente
	3. Estructura organizacional apropiada para objetivos	35	6	17.14%	Inicial
	4. Competencia profesional	25	1	4.00%	Inicial
	5. Responsable del Control Interno	5	1	20.00%	Inicial
	6. Objetivos claros	5	0	0.00%	Inexistente
Evaluación de Riesgos	7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos	5	0	0.00%	Inexistente
	8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos	5	0	0.00%	Inexistente

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Actividades de Control	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SC.	10	0	0.00%	Inexistente
	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	50	18	36.00%	Intermedio
	11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales	15	5	33.33%	Intermedio
	12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos	5	1	20.00%	Inicial
Información y Comunicación	13. Información de calidad para el Control Interno	20	7	35.00%	Intermedio
	14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno	10	2	20.00%	Inicial
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno	5	1	20.00%	Inicial
Actividades de Supervisión	16. Evaluación para comprobar el Control Interno	10	0	0.00%	Inexistente
	17. Comunicación de deficiencias de Control Interno	5	1	20.00%	Inicial
TOTAL		270	66	24.44%	Intermedio

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)
Elaboración propia.

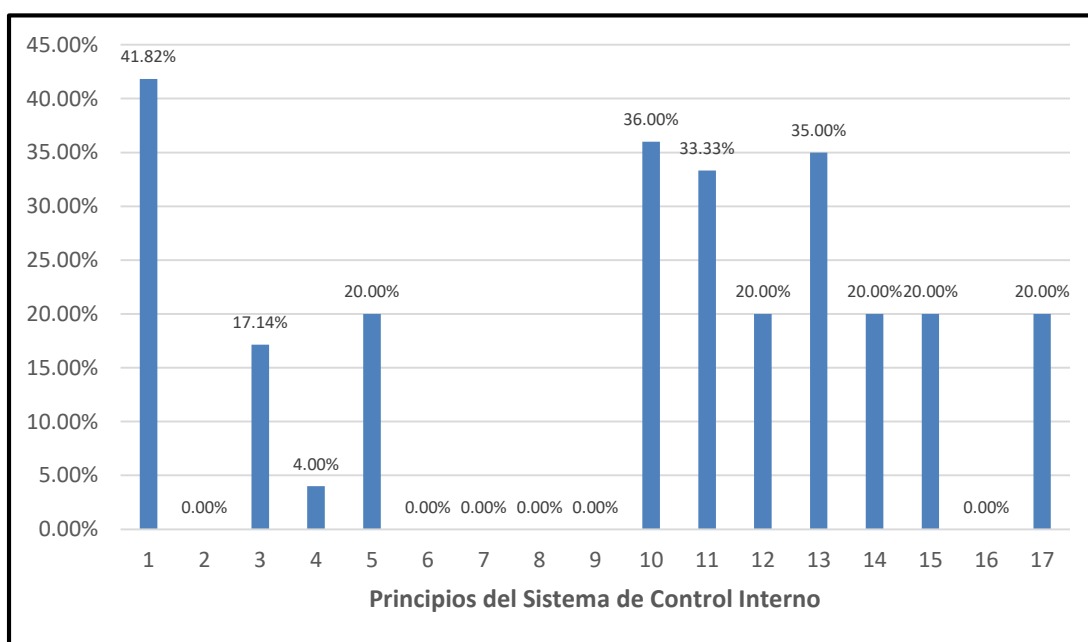


Figura 7: Nivel de madurez por principios del SCI.

Los resultados expuestos en tabla 9 y figura 7, representan el nivel de madurez alcanzado por cada uno de los principios que forman parte del Sistema de Control Interno relacionadas a cada uno de sus componentes. Así, se evidencia que, en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, el principio 1 obtiene un avance de 41.82%, ocupando un nivel de madurez avanzado que corresponde al cuarto peldaño de un total de seis.

Por otro lado, los principios 10, 11 y 13 obtienen un avance de 36%, 33.33% y 35%, respectivamente; ubicándose en un nivel de madurez intermedio. Asimismo, los principios 3 y 4, obtienen un avance de 17.14%, 4%, respectivamente; los principios 5, 12, 14, 15 y 17, obtuvieron un avance del 20%; situándolos en un nivel de madurez inicial.

Sin embargo, los principios 6, 7, 8 y 9 (relacionados al componente evaluación de riesgos) y el principio 16, no presentan porcentaje alguno de implementación; por lo que se colige, que la Municipalidad Provincial de Cajabamba, no ha promovido acciones para priorizar o procurar un nivel de implementación del Sistema de Control Interno en relación a los citados principios.

Tabla 10
Nivel de madurez del componente Ambiente de Control

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Ambiente de Control	1. Entidad comprometida con integridad y valores	55	23	41.82%	Avanzado
	2. Independencia de la supervisión del Control Interno	5	0	0.00%	Inexistente
	3. Estructura organizacional apropiada para objetivos	35	6	17.14%	Inicial
	4. Competencia profesional	25	1	4.00%	Inicial
	5. Responsable del Control Interno	5	1	20.00%	Inicial
TOTAL		125	31	24.80%	Intermedio

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)
Elaboración propia.

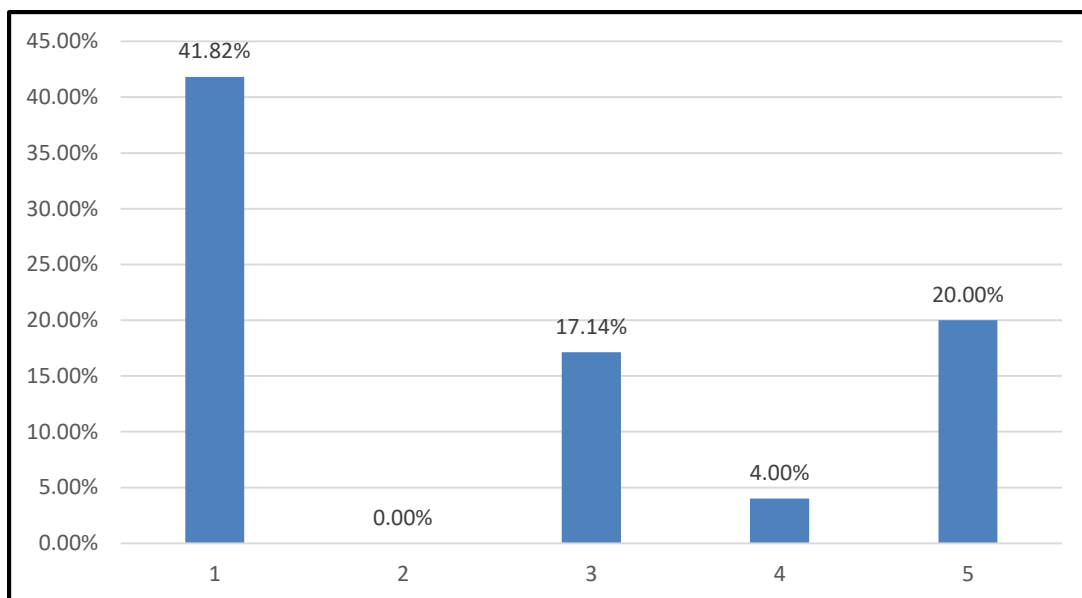


Figura 8: Nivel de madurez componente Ambiente de Control.

En tabla 10 y figura 8, se presentan los resultados obtenidos por el componente Ambiente de Control en relación a los principios que lo conforman. En tal sentido, se advierte que el principio 1 “Entidad comprometida con integridad y valores”, obtuvo un nivel de implementación del 41.82%, es decir, en el nivel de madurez avanzado. En ese extremo, se tiene que la Municipalidad Provincial de Cajabamba, a través de sus órganos de dirección, ha promovido la implementación de la fase de planificación del Sistema de Control Interno, circunstancia que fue verificada a través de la verificación del acta de compromiso para la implementación del sistema, conformación del comité de control interno y la elaboración del plan de sensibilización, hechos relacionados a las preguntas 1, 2 y 3 del cuestionario.

Asimismo, otros factores que ha posibilitado que el principio 1 haya alcanzado el nivel de implementación indicado en el párrafo anterior, están relacionados con el registro en el aplicativo Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno (numeral 7.7. de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD), y a las facilidades que se brinda para el trabajo del órgano de Control Institucional, el mismo que a la fecha, cuenta con jefe y personal de la Contraloría General de la República. En este caso, dichas

circunstancias están referidas a lo evidenciado en las preguntas 7 y 8 del cuestionario.

Sin embargo, a la fecha la Entidad no ha hecho extensivo el fortalecimiento de capacidades en control interno a su personal, no cuenta con plan de trabajo para su implementación ni con el informe de diagnóstico; lo cual se evidencia en las respuestas obtenidas a las preguntas 4, 5 y 6 del cuestionario.

Por otro lado, el principio 3 “Estructura organizacional apropiada para los objetivos”, obtuvo un avance del 17,14%, situándose en un nivel de madurez inicial. Sin embargo, es de precisar que la Municipalidad Provincial de Cajabamba, no cuenta con Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) ni efectúa el seguimiento y evaluación de los mismos. Asimismo, no cuenta con un Manual de Perfiles de Puesto (MPP), de conformidad con los lineamientos dispuestos por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Tales hechos fueron acreditados en las respuestas de las preguntas 13, 14, 15 y 18 del cuestionario.

Es de precisar, que la Entidad cuenta con Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Texto único de Procedimientos Administrativos (TUPA), los mismos que se encuentran vigentes y actualizados.

Así también, y ocupando el tercer lugar, se ubica el principio 5 “Responsable de Control Interno”, con un avance del 20% que representa un nivel de madurez inicial. En este rubro, si bien la Entidad ha identificado y designado a los encargados de la implementación del Sistema de Control Interno, no se cumple con efectuar el seguimiento y supervisión de los avances de la referida implementación, circunstancia que se verificó con la respuesta obtenida en la pregunta 25 del cuestionario.

En una siguiente posición, ubicamos al principio 4 “Competencia profesional”, que obtuvo un avance del 4% que lo sitúa en un nivel de

madurez inicial. Aquí, se ha evidenciado que el modelo de gestión en Recursos Humanos en el marco de la política de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), se encuentra en proceso de implementación. Sin embargo, la Entidad no cuenta con Plan de Desarrollo de Personas (PDP), procedimientos o directivas relacionadas a la gestión del personal, ni se realizan evaluaciones sobre el clima o la cultura organizacional. Dichas situaciones se reflejan en las respuestas obtenidas en las preguntas 20 a la 24 del cuestionario.

Finalmente, ubicamos al principio 2 “Independencia de la supervisión del Control Interno”, el mismo que no cuenta con avance ni nivel de madurez en su implementación. En este caso, se verificó que la Entidad no efectúa ninguna acción de supervisión a la implementación del Sistema de Control Interno, hecho relacionado con la respuesta a la pregunta 12 del cuestionario.

Tabla 11
Nivel de madurez del componente Evaluación de Riesgos

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Evaluación de Riesgos	6. Objetivos claros	5	0	0.00%	Inexistente
	7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos	5	0	0.00%	Inexistente
	8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos	5	0	0.00%	Inexistente
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al SC.	10	0	0.00%	Inexistente
	TOTAL		25	0	0.00%

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)

Elaboración propia.

La tabla 11 nos muestra una situación preocupante en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, pues el componente Evaluación de Riesgos, no ha obtenido ningún avance ni nivel de madurez en su implementación. En ese extremo, se ha evidenciado que la Entidad no cuenta con una política de gestión de riesgos, ni efectúan actividades para analizarlos. Tampoco cuentan con lineamientos para identificar posibles fraudes o corrupción en la evaluación de riesgos. Estos hechos están

relacionados a las respuestas obtenidas a las preguntas 26 a la 30 del cuestionario.

Este hecho, como ya se mencionó en párrafos anteriores, genera una alta vulnerabilidad a la Entidad, pues limitaría la respuesta, administración y gestión de riesgos que eventualmente se puedan presentar, hechos que podrían ocasionar un perjuicio a los intereses de la administración pública.

Tabla 12
Nivel de madurez del componente Actividades de Control

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Actividades de Control	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	50	18	36.00%	Intermedio
	11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales	15	5	33.33%	Intermedio
	12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos	5	1	20.00%	Inicial
TOTAL		70	24	34.29%	Intermedio

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)
Elaboración propia.

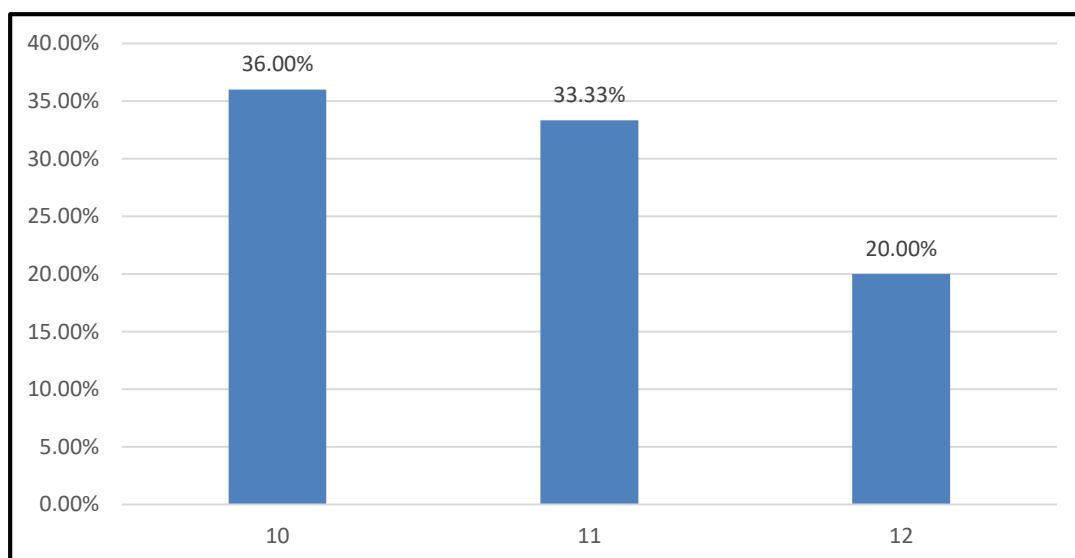


Figura 9: Nivel de madurez componente Actividades de Control.

En la tabla 12 y figura 9, se exponen los resultados obtenidos para el componente Actividades de Control, y su relación con los principios que lo conforman. Así, el principio 10 “Definición y desarrollo de actividades de

control para mitigar riesgos” es el mejor posicionado con un avance del 36% situándose en el nivel de madurez intermedio. En este caso, y de conformidad con las respuestas obtenidas en las preguntas 31 a la 40 del cuestionario, se verificó que la Municipalidad Provincial de Cajabamba cuenta con procedimientos para la contratación de bienes, servicios y obras y siguen los lineamientos establecidos por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Del mismo modo, cuenta con personal profesional y técnico capacitado y con certificación OSCE, a efectos de garantizar la eficiencia en las compras estatales.

Asimismo, cuenta con procedimientos para el uso, control y custodia de los recursos de la entidad (bienes, equipos patrimoniales, instalaciones). Por otro lado, la Entidad cumple con efectuar la rendición de cuentas a cargo de su titular, la misma que es remitida a la Contraloría General de la República y publicada a través del portal de transparencia.

Sin embargo, se verificó que no se cuenta con procedimientos o manuales para la segregación de funciones, pues esta actividad se realiza en la práctica en las áreas administrativas de recursos humanos, presupuesto, contabilidad y abastecimiento. Asimismo, la Entidad no realiza una evaluación del desempeño institucional a través de indicadores, ni la de su personal a través de procedimientos aprobados.

En una segunda ubicación, encontramos al principio 11 “Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales” con un avance del 33.33% que lo sitúa en un nivel de madurez intermedio. En este caso específico, se evidenció que la Entidad cuenta con un Plan Institucional de TIC y con lineamientos para la verificación de licencias de software dentro de la misma; sin embargo, dichos instrumentos no están aprobados lo cual imita su aplicación, seguimiento y monitoreo. Los citados hechos se reflejan en las respuestas a las preguntas 41 a la 43 del cuestionario.

Finalmente, ubicamos al principio 12 “Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos”, con un avance del 20%

situándose en un nivel de madurez inicial. Ello significa, que la Entidad cuenta con procedimientos y lineamientos para la revisión de procesos, tareas o actividades que se realizan en las diversas áreas; sin embargo, dichos lineamientos no han sido aprobados, lo cual imita contar con información fehaciente para la toma de decisiones y retroalimentación de los procesos.

Tabla 13
Nivel de madurez del componente Información y Comunicación

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Información y Comunicación	13. Información de calidad para el Control Interno	20	7	35.00%	Intermedio
	14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno	10	2	20.00%	Inicial
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno	5	1	20.00%	Inicial
	TOTAL	35	10	28.57%	Intermedio

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)
Elaboración propia.

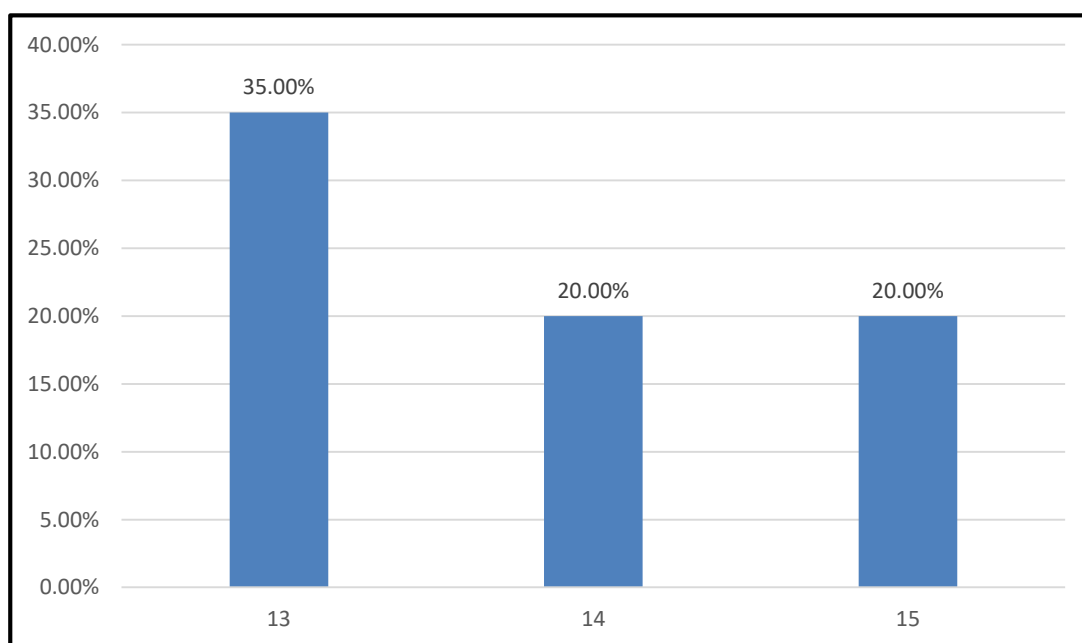


Figura 10: Nivel de madurez componente Información y Comunicación.

De lo expuesto en la tabla 13 y figura 10, se verifica los resultados obtenidos por el componente Información y Comunicación en relación a sus principios. Así, se advierte que el principio 13 “Información de calidad para

el Control Interno”, obtuvo un avance de implementación del 35%, concordante con un nivel de madurez intermedio. En tal sentido, la Municipalidad Provincial de Cajabamba, cuenta con mecanismos físicos para el registro y análisis de información que sirve de base para la toma de decisiones.

Asimismo, cuenta con un Archivo Institucional que depende orgánicamente de la Secretaría General. Cumple con los lineamientos y disposiciones del Archivo General de la Nación. Sin embargo, la Entidad no cuenta con mecanismos para identificar la satisfacción de los usuarios respecto al servicio público que se brinda; ni cuenta con servicios de información que articule la información entre las principales áreas administrativas (contabilidad, tesorería, abastecimiento, presupuesto y personal), a excepción del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF – SP.

Por otro lado, los principios 14” Comunicación de la información para apoyar el Control Interno” y 15 “Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno”, obtuvieron un avance de implementación del 20%, ubicándose en un nivel de madurez inicial. En esos casos, se ha podido evidenciar que la Entidad cuenta con procedimientos o medios que facilitan la comunicación interna (correo electrónico) y externa (página web), los mismos que se encuentran regulados con norma institucional que promueva su eficiente utilización.

Tabla 14
Nivel de madurez del componente Actividades de Supervisión

Componentes del SCI	Principio del SCI	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	% Avance	Nivel de Madurez
Actividades de Supervisión	16. Evaluación para comprobar el Control Interno	10	0	0.00%	Inexistente
	17. Comunicación de deficiencias de Control Interno	5	1	20.00%	Inicial
TOTAL		15	1	6.67%	Inicial

Fuente: Cuestionario (Formulario de medición de Control Interno)
Elaboración propia.

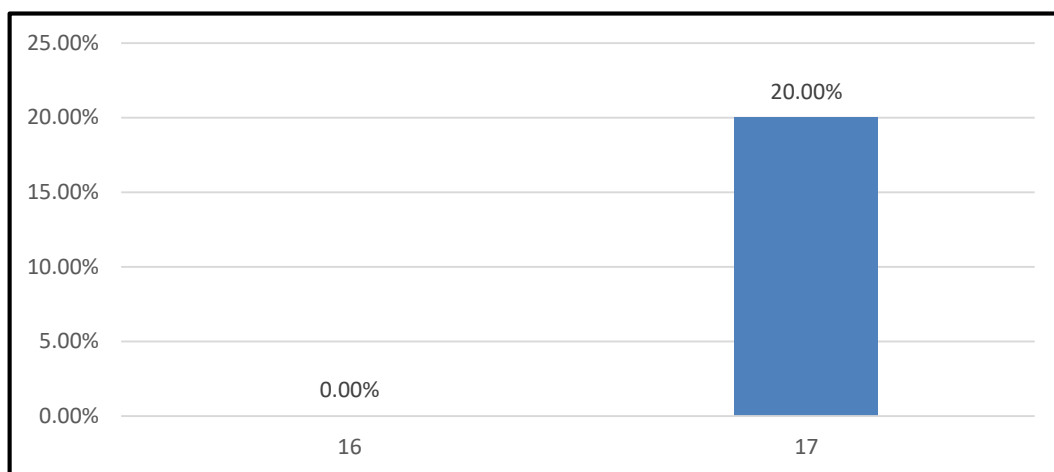


Figura 11: Nivel de madurez componente Actividades de Supervisión.

En la tabla 14 y figura 11, se muestran los resultados alcanzados por los principios que confirman el componente Actividades de Supervisión. Por ejemplo, el componente 17 “Comunicación de deficiencias de Control Interno”, ha logrado un avance del 20% de implementación, lo cual representa un nivel inicial de madurez. En este principio, se ha evidenciado que en la Entidad se practica acciones de prevención y monitoreo para el cumplimiento del Sistema de Control Interno; sin embargo, no cuentan con un marco (diseño o metodología) aprobado para tal fin, que permita informar sobre los resultados obtenidos y procurar mejoras en el proceso de prevención y monitoreo.

Finalmente, el principio 16 “Evaluación para comprobar el Control Interno”, no obtuvo ningún avance ni nivel de madurez en su implementación. En tal sentido, se ha evidenciado que la Entidad no cuenta con medición de los avances del Sistema de Control Interno, ni con medidas y acciones registradas en su Plan Operativo Institucional (POI) para el cumplimiento de la Implementación del Sistema de Control Interno.

Por lo expuesto, se colige que la Municipalidad Provincial de Cajabamba, no cuenta con mecanismos ni procedimientos que promuevan el registro de información respecto al avance en la implementación del Sistema de Control Interno; hecho que le impide contar con información fehaciente sobre el funcionamiento del control interno para los fines de evaluación y toma de decisiones.

3.1.2. Identificar los principales procedimientos de control interno y directivas implementadas por la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.

Para la consecución de lo previsto y planteado en el presente objetivo específico, se efectuó una revisión de los principales documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, y el texto único de Procedimientos Administrativos; a efectos de conocer los principales servicios públicos que presta la Entidad a la ciudadanía. Así, se pudo determinar que uno de los principales servicios que tienen a su cargo es la ejecución del Programa de Complementación Alimentaria (PCA), y del Programa de Vaso de Leche; ambos por encargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Asimismo, dentro de la entidad se llevan a cabo importantes procesos que coadyuvan al cumplimiento de las metas institucionales previstas, como la ejecución de obras públicas y la contratación de bienes y servicios en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado. En ese extremo, a través de una ficha de registro, se obtuvo información sobre las principales directivas y procedimientos que fueron aprobados durante el periodo 2016 y 2017, lo cual se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 15
Directivas internas y procedimientos 2016 – 2017

Denominación del documento de gestión y/o directiva interna	Documento de aprobación	Fecha	Área responsable
Directiva N° 003-2016-MPC "Normas y Procedimientos para la Administración, y Control del Fondo Fijo para Caja Chica de la Municipalidad Provincial de Cajabamba".	Resolución de Alcaldía N° 191-2016-2016-MPC/A	11/05/2016	Sub Gerencia de Tesorería y Contabilidad
Directiva N° 001-2016-GAF/SGCP/MPC "Procedimiento que Reglamenta la Cesión en Uso de Bienes Muebles e Inmuebles de Propiedad Municipal de la Provincia de Cajabamba".	Resolución de Alcaldía N° 192-2016-2016-MPC/A	13/05/2016	Sub Gerencia de Control Patrimonial
Directiva para una buena administración, implementación, distribución y evaluación del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.	Resolución de Alcaldía N° 204-2016-2016-MPC/A	16/05/2016	Sub Gerencia de Salud y Programas Sociales
Directiva N° 004-2016-MPC "Procedimientos para la emisión y control de las subvenciones sociales a personas	Resolución de Alcaldía N° 242-2016-2016-MPC/A	13/06/2016	Gerencia Municipal

Denominación del documento de gestión y/o directiva interna	Documento de aprobación	Fecha	Área responsable
naturales en la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.			
Directiva “Normas y Procedimientos para la implementación de la Modalidad Alimentos por Trabajo del Programa de Complementación Alimentaria (PCA)”.	Resolución de Alcaldía N° 260-2016-2016- MPC/A	27/06/2016	Sub Gerencia de Salud y Programas Sociales
Directiva “Normas para la formulación, aprobación y publicación del Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 306-2016-2016- MPC/A	09/08/2016	Sub Gerencia de Planificación, Racionalización y Cooperación Técnica Internacional
Directiva “Norma Interna de Procedimientos y Responsabilidades de la Ejecución, Supervisión y Liquidación de Obras realizadas por la modalidad de Ejecución Presupuestaria Directa en la Municipalidad Provincial de Cajabamba”:	Resolución de Alcaldía N° 394-2016-2016- MPC/A	21/10/2016	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural
“Directiva General para requerimientos y contratación de bienes y servicios cuyos montos sean iguales o menores a 8 UIT de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 403-2016-2016- MPC/A	10/11/2016	Sub Gerencia de Abastecimiento
Directiva “Normas para la elaboración de documentos de comunicación interna y externa de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 418-2016-2016- MPC/A	28/11/2016	Secretaría General
Directiva para el uso, control y mantenimiento de vehículos, maquinaria pesada y abastecimiento de combustible en la Municipalidad Provincial de Cajabamba”:	Resolución de Alcaldía N° 426-2016-2016- MPC/A	01/12/2016	Sub Gerencia de Control Patrimonial
“Directiva para el manejo de Fondos por la modalidad de Encargo Interno a personal de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 054-2017-2016- MPC/A	06/02/2017	Gerencia de Administración y Finanzas, Sub Gerencia Contabilidad y Tesorería
“Directiva Normas y Procedimientos que regulan el funcionamiento del Lactario en la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 228-2017-2016- MPC/A	09/08/2017	Sub Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Información proporcionada por la Entidad y obtenida del portal web institucional.
Elaboración propia.

En la tabla 15, se presenta una relación de doce (12) directivas y procedimientos de control interno aprobadas por la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante los ejercicios fiscales 2016 y 2017. De ello se desprende que existe la predisposición de la entidad, de propender con la implementación de mecanismos que garanticen que las actividades y procesos que se llevan a cabo, se efectúen de conformidad con la normativa y con estándares de calidad en favor del ciudadano; lo cual se ve

evidenciado en el principio 1 “Entidad comprometida con integridad y valores” del componente Actividades de Control, que logró un avance del 41.82% y un nivel avanzado de madurez.

Sin embargo, y pese a la referida iniciativa, la Entidad no cuenta en la actualidad, con un diagnóstico situacional del Sistema de Control Interno ni con un Plan de Trabajo que procure su implementación. Del mismo modo, no cuenta con políticas de gestión y análisis de riesgos, lo cual dificulta la efectiva supervisión, control y monitoreo de las directivas y procedimientos aprobados.

Lo anteriormente expuesto, fue evidenciado a través de la aplicación del cuestionario (Formulario de medición de Control Interno) aplicado a los principios que forman parte del componente evaluación de riesgos, que no obtuvieron porcentaje de implementación; y los referidos al componente actividades de supervisión, que en conjunto alcanzaron un avance del 6.67% de implementación, ubicándolo en un nivel de madurez inicial.

3.1.3. Determinar el incremento en el presupuesto institucional otorgado a la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.

Para alcanzar lo previsto en el presente objetivo, se tuvo efectuar una revisión del aplicativo informático del Ministerio de Economía y Finanzas, denominado “Consulta Amigable”. En este, se consigna información diaria y actualizada sobre el proceso presupuestario de las entidades del sector público, cuyo enlace es directo con el Sistema Informático de Administración Financiera (SIAF-SP).

En ese extremo, a continuación, se muestra el registro presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, durante los ejercicios fiscales 2016 y 2017, referido a los ingresos y gastos por toda fuente de financiamiento y su porcentaje de avance en relación al devengado efectuado:

Tabla 16

Registro presupuestario de la Municipalidad Provincial de Cajabamba periodo 2016 – 2017

Rubro	PIM (S/)	2016		PIM (S/)	2017	
		Recaudado/Ejecutado Devengado (S/)	Avance %		Recaudado/Ejecutado Devengado (S/)	Avance %
Ingresos						
Recursos Ordinarios	6,652,493	3,609,832	54.3	5,378,158	4,429,453	82.4
Recursos Directamente Recaudados	2,104,639	1,887,351	89.7	2,207,331	1,866,265	84.5
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	308	00,00	00,0	1,777,441	00,00	00,0
Donaciones y Transferencias	481,712	397,160	82.4	562,655	531,997	94.6
Recursos Determinados	15,529,898	14,235,985	91.7	16,609,171	14,223,016	85.6
Total ingresos	24,769,050	20,130,328	81.3	26,534,756	21,050,731	79.3
Personal y Obligaciones Sociales	4,657,358	4,591,912	98.6	5,580,230	4,881,023	87.5
Pensiones y Otras Prestaciones Sociales	870,792	870,023	99.9	763,249	763,187	100.0
Bienes y Servicios	5,729,813	5,376,904	93.8	6,526,160	5,453,869	83.6
Otros Gastos	118,853	108,543	91.3	98,350	84,444	85.9
Donaciones y Transferencias	1,064,591	1,055,291	99.1	1,093,558	1,082,946	99.0
Adquisición de Activos no Financieros	12,327,643	8,127,655	65.9	12,010,479	8,322,532	69.3
Servicio de la Deuda Pública	00,00	00,00	00,0	462,730	462,729	100.0
Total gastos	24,769,050	20,130,328	81.3	26,534,756	21,050,731	79.3

Fuente : Consulta amigable - Transparencia Económica del MEF.

Elaboración propia

De la tabla 16, se verifica que durante el ejercicio fiscal 2016, la Municipalidad Provincial de Cajabamba obtuvo un presupuesto por toda fuente de financiamiento, de S/ 24 769 050,00, logrando ejecutar un 81.3% del monto asignado. Ya para el año 2017, obtuvo un monto superior, es decir, un monto ascendente a S/ 26 534 756,00, sin embargo, solo logró ejecutar el 79.3% del monto asignado.

Como se puede evidenciar, el incremento del presupuesto en el año 2017 en relación del año 2016, fue de S/ 1 765 706,00, es decir, un incremento del 7.13%.

Por otro lado, se verifica que las genéricas de gasto con mayor presupuesto asignado en ambos periodos, es la de personal y obligaciones sociales, bienes y servicios y adquisición de activos no financieros; las mismas que se representan en el siguiente gráfico:

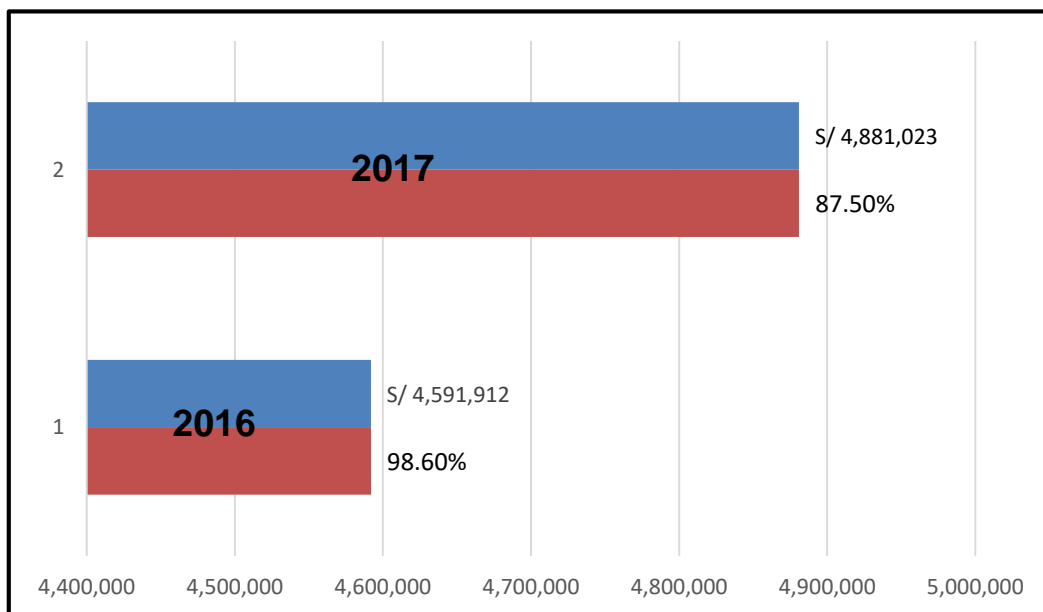


Figura 12: Genérica de gasto Personal y Obligaciones Sociales.

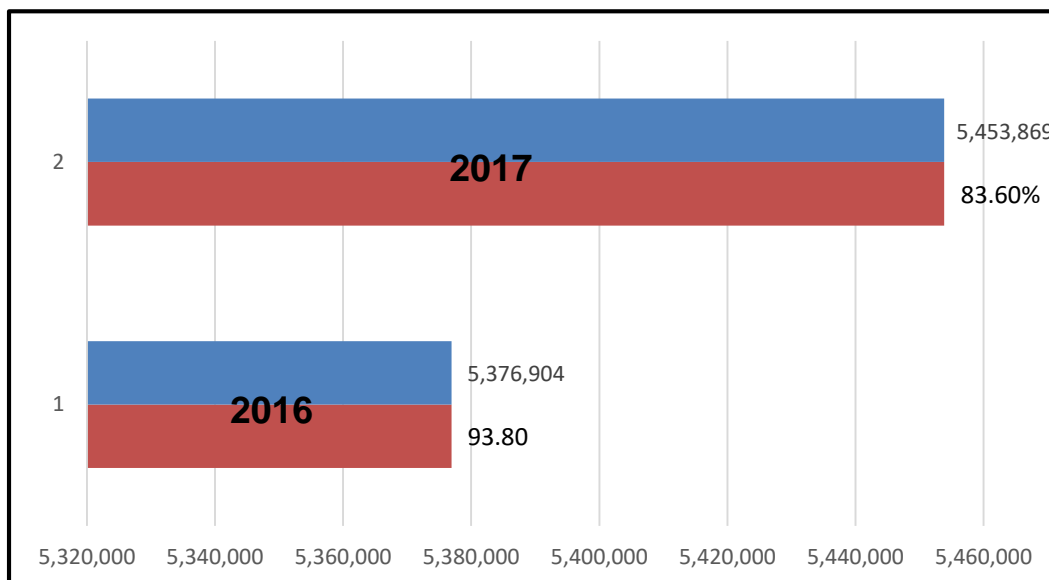


Figura 13: Genérica de gasto Bienes y Servicios.

En las figuras 12 y 13 se verifica que, si bien es cierto en el ejercicio fiscal 2017, el presupuesto asignado fue mayor al del 2016 en las genéricas de gasto “personal y obligaciones sociales” y “bienes y servicios”; el

porcentaje de ejecución (devengado / PIM) fue mejor al registrado en el ejercicio presupuestal 2016. Por tanto, se colige que la eficiencia en el gasto durante el 2017, fue inferior al obtenido en el año 2016.

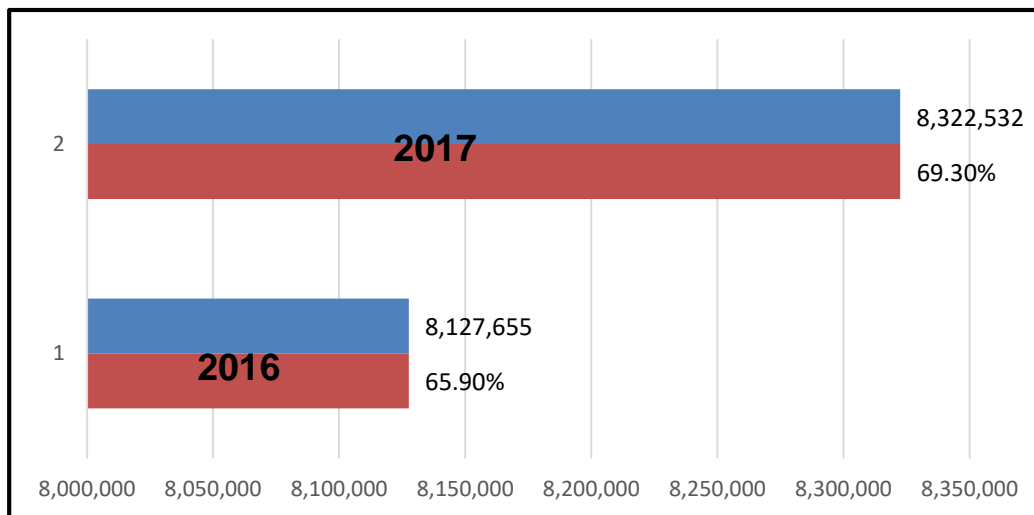


Figura 14: Genérica de gasto Adquisición de Activos No Financieros.

En la figura 14, se evidencia que durante los ejercicios fiscales 2016 y 2017, la entidad recibió un presupuesto similar para la ejecución de obras y proyectos. Del mismo modo, se advierte que la ejecución del gasto fue entre el 65 y 70%. Por tanto, se colige que la eficiencia en la ejecución del gasto, fue ligeramente superior en relación al promedio nacional de la referida genérica de gasto, que para el 2016 registró un promedio del 64.6%; y para el ejercicio fiscal 2017, un promedio del 61.2%.



Figura 15: Distribución del presupuesto por Fuente de Financiamiento – 2016.

En la figura 15, se representa la distribución del presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, de acuerdo a la fuente de financiamiento para el ejercicio fiscal 2016. Así, se verifica que la principal fuente de financiamiento en el referido ejercicio fiscal, lo conformó el de recursos determinados con un 62.70% (Fondo de compensación municipal, impuestos municipales, canon y sobre canon); y en un segundo orden, los recursos ordinarios con un 26.86%.

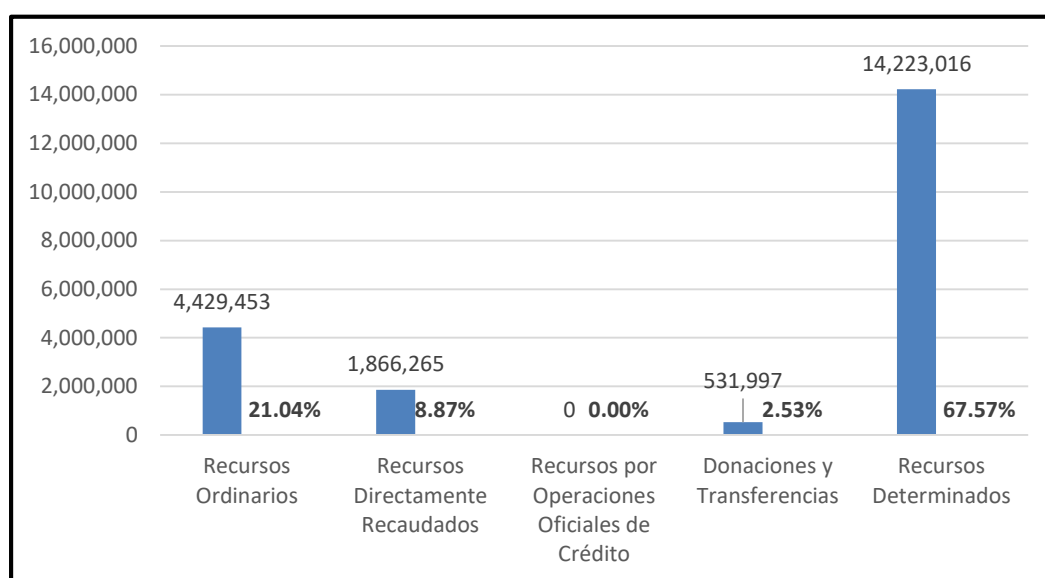


Figura 16: Distribución del presupuesto por Fuente de Financiamiento - 2017.

En la figura 16, se presenta la distribución del presupuesto asignado a la Entidad para el ejercicio fiscal 2017. Como se puede advertir, al igual que para el año 2016, el principal aporte al presupuesto, lo constituyen los recursos determinados con un 67.7%, y, en segundo lugar, los recursos ordinarios con el 21.04% de aporte.

Tabla 17

Presupuesto asignado al Órgano de Control Institucional

Actividad/Acción de Inversión / Obra	2015	2016	2017	2018
5000006 - Acciones de Control y Auditoría	114,098	83,195	116,523	125,386

Fuente : Consulta amigable - Transparencia Económica del MEF

Elaboración propia

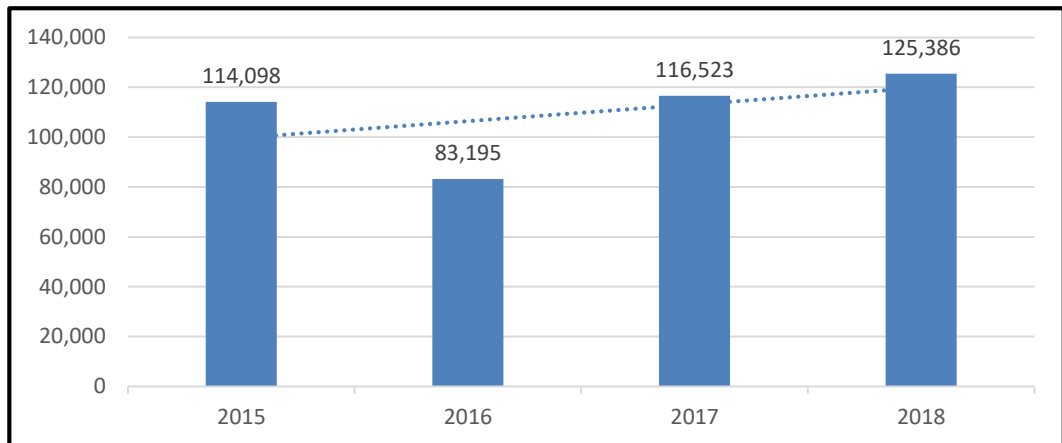


Figura 17: Presupuesto histórico asignado al OCI.

En la tabla y figura 17, se presenta la asignación presupuestaria histórica del órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Cajabamba durante el presente periodo de gestión municipal (2015 – 2018). Como se puede verificar, desde el año 2015 se cuenta con una tendencia positiva en la asignación de recursos a favor de los servicios de control que realiza éste órgano de control; por lo que se colige que la gestión municipal está comprometida con facilitar las labores de control gubernamental a cargo de la Contraloría General de la República.

IV. DISCUSIÓN

Luego de la presentación y exposición de los resultados obtenidos producto del análisis de la información recopilada y de la aplicación del cuestionario (Formulario de medición de control interno), que tuvo como objetivo determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017; se procede a realizar las discusiones que coadyuven a consolidar los resultados obtenidos durante la presente investigación.

a. *Discusión sobre la implementación del Sistema de Control Interno.*

A través de diversos mecanismos legales y de índole presupuestario, el estado peruano ha promovido la implementación de un Sistema de Control Interno en las entidades del sector público, a efectos de promover la transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos y bienes del estado.

Así también, con la dación de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades Públicas, y con la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, se buscó regular el modelo y plazos para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado; así como medir la madurez de su implementación.

En tal sentido, en responsabilidad y obligación del Titular de la Entidad, definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley. (Ley N° 27785, 2002).

Sin embargo, y tal como lo demuestra el estudio de medición de la implementación de control interno en el Estado – año 2014, realizado por la Contraloría General de la República (2015), obtuvo un nivel de

implementación promedio nacional del 25%, y como promedio del nivel local fue del 20%.

Como se puede advertir, ya han transcurrido más de tres (3) años desde la realización del citado estudio; sin embargo, en la presente investigación se ha obtenido un promedio de implementación del Sistema de Control Interno para la Municipalidad Provincial de Cajabamba, equivalente al 24.44%, ubicándolo en un nivel de escala de madurez de “control interno intermedio”; es decir, ligeramente superior al promedio nacional obtenido en el año 2015 para las entidades del gobierno local.

Los resultados plasman la intención de la entidad en procurar implementar un sistema de control interno en la Entidad, para ello se ha evidenciado acciones concretas para la conformación del comité de control interno y para la elaboración del plan de sensibilización; sin embargo, a la fecha no se ha logrado implementar todos los componentes que forman parte del Sistema de Control Interno; siendo el componente gestión de riesgos, el que no ha recibido ninguna acción concreta para el inicio de su implementación. Del mismo modo, el componente que presenta menor nivel de implementación (6.67%), es el referido a las actividades de supervisión.

Ahora bien, en concordancia con la tesis denominada “Evaluación del Sistema de Control Interno en la E.S.E. Hospital Local San Jacinto Bolívar Durante el primer semestre del año 2010” (Castellas & Vega, 2010), el resultado obtenido de la aplicación del cuestionario, determina la oportunidad de que la Entidad, a través de sus órganos de dirección, realice las acciones correctivas pertinentes, conducentes a garantizar un eficiente sistema de control interno.

Asimismo, (Gámez, 2010) en su tesis “Control Interno en las áreas de aprovisionamiento y suministros de las empresas públicas sanitarias de

Andalucía”, concluye que mediante la implantación de un sistema de calidad y de control interno, incluyendo en sus objetivos institucionales la satisfacción del cliente, se puede lograr la excelencia en el servicio público. En efecto, en la presente investigación, se ha comprobado que la Entidad no realiza acciones respecto a la medición de la eficiencia institucional o satisfacción de sus clientes (externos e internos), lo cual limita la obtención y consecución de los objetivos institucionales.

Es preciso indicar, que a través de la Resolución de Contraloría N° 490-2017-CG de 29 de diciembre de 2017, se dejó sin efecto lo establecido en el numeral 7.6 de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado” y, en consecuencia, estableció que rige para todos los efectos, el plazo establecido en la quincuagésima tercera disposición complementaria final de la Ley N° 30372; es decir, el plazo máximo para la implementación del Sistema de Control Interno, vence indefectiblemente, el 31 de diciembre de 2018.

Así pues, se tiene que con la medición obtenida por la Municipalidad Provincial de Cajabamba (24.44%) que lo posiciona en un nivel de madurez intermedio; y en atención a los plazos perentorios, la referida Entidad no logrará alcanzar un nivel avanzado ni óptimo, lo cual dificultará garantizar una eficiente gestión de los bienes y servicios públicos.

Asimismo, se precisa que, a la fecha, la Municipalidad Provincial de Cajabamba, cuenta con jefe y personal del Órgano de Control Institucional, designado y contratado, respectivamente, por la Contraloría General de la República; quienes tienen como principal finalidad, es llevar a cabo el control gubernamental promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia mediante la ejecución de servicios de control (simultáneo o posterior); tal como lo señala la Directiva

N° 007-2015-CG/GPROCAL “Directiva de los Órganos de Control Institucional”.

Tal como sostiene Sotomayor (2009), la implementación del Sistema de Control Interno en una entidad pública, brindará seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos del control gubernamental, siempre y cuando, estos seas difundidos o interiorizados por la autoridad competente; sin embargo, como se evidenció en el presente estudio, existen componentes como el de Evaluación de Riesgos y Actividades de Supervisión, que se encuentran en su fase inicial, lo cual no permitiría una eficiente implementación del sistema de control interno, y por ente, la consecución de los objetivos institucionales con eficiencia y transparencia.

En suma, la eficiente implementación de los componentes del Sistema de Control Interno, permitirán reducir o mitigar oportunamente las presuntas irregularidades y actos de corrupción que se puedan gestar en los procesos propios de la gestión pública, garantizando así, mecanismos idóneos para el uso de los bienes y recursos públicos y la consecución de los objetivos institucionales en beneficio de la población.

Finalmente, si se hace una comparación con los resultados obtenidos por Zamata (2014) en su tesis “Evaluar el Estado de Implementación y Aplicación de Sistema de Control Interno para el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de San Román en el periodo 2014”, se verifica que la Municipalidad Provincial de Cajabamba, muestra también, un escenario parcialmente favorable para la implementación del Sistema de Control Interno, para lo cual se ha suscrito el acta de compromiso, se ha conformado el comité de control interno; y se ha aprobado el Plan de Sensibilización correspondiente.

Sin embargo, se hace hincapié, en que es fundamental que la implementación del Sistema de Control Interno vaya de la mano y en concordancia con todos los componentes que lo conforman, priorizando el componente evaluación de riesgos y actividades de supervisión.

b. *Discusión sobre la gestión municipal.*

Las Municipalidades, de conformidad con lo establecido en el artículo I del título preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades (2003), son entidades básicas de la organización territorial del Estado que canalizan la participación vecinal en los asuntos públicos; es decir, constituyen el primer nexo entre la sociedad civil y el Estado. Para la consecución de los fines previstos, la entidad pública se encuentra obligada a articular las prioridades y brechas de desarrollo, con el presupuesto público a través de sus planes estratégicos y operativos, los cuales se tienen que articular al Plan de Desarrollo Nacional.

Sin embargo, a través de la aplicación del cuestionario (Formulario de medición de Control Interno), se ha verificado que la Entidad no cuenta con Plan Estratégico Institucional ni con un Plan Operativo Institucional, permita articular el instrumento de presupuesto público, con los objetivos y metas institucionales.

En ese extremo, teniendo en consideración que la gestión municipal, de acuerdo a indicado por Alejandro Tintaya Félix en su blog, tendríamos que la gestión municipal se ha visto limitada en la consecución de sus objetivos institucionales, al no contar con documentos de gestión que guíen y normen la articulación e integración de los recursos humanos con los recursos financieros y presupuestarios.

Por otro lado, se ha evidenciado el compromiso de la Entidad de disponer la implementación de procedimientos y directivas que normen

y regulen el funcionamiento de los sistemas administrativos durante los periodos 2016 y 2017. En suma, se han dispuesto un total de doce (12) directivas relacionadas principalmente con los programas sociales por encargo del Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social, es decir, el Programa del Vaso de Leche (PVL) y el Programa de Complementación Alimentaria (PCA).

Asimismo, se cuentan con directivas internas referidas a la ejecución, supervisión y liquidación de obras por administración directa; a requerimientos de bienes y servicios iguales o menores a 8UIT, este último, en concordancia con lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y Su Reglamento.

En definitiva, y tal como lo define el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de su portal web, “Las Directivas tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos o acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes”. De esta manera, se evidencia la voluntad política y administrativa de procurar una mejora en la gestión pública, lo cual deberá ir de la mano con una eficiente implementación del Sistema de Control Interno, para garantizar la eficiencia y transparencia en la ejecución del gasto público en beneficio de los ciudadanos.

Así, y en concordancia con lo sostenido por Pontones (2012) en su tesis “La información y el control como instrumentos para la mejora de la gestión de los servicios sociales en la administración local de España y del Reino Unido. Propuesta de un sistema de control y auditoría operativa”; el establecimiento de lineamientos de control interno, como el caso de aprobación de directivas para cautelar la legalidad y eficiencia en el gasto público, proporciona una herramienta útil para garantizar la veracidad y transparencia en la información.

No obstante, como se indicó en el capítulo de resultados, el solo hecho de establecer una directiva o lineamiento interno, no garantiza la eficiente ejecución del gasto público; máxime si no se tienen establecidos mecanismos para la identificación y gestión de los riesgos, ni aspectos relacionados con el componente actividades de supervisión.

Asimismo, la presente investigación es concordante con los resultados y conclusiones obtenidas por Marín (2015), en su tesis “Gestión del Sistema de Control Interno en la toma de decisiones de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno, 2015”; que precisa que:

“No se implementan las medidas correctivas derivadas de la Evaluación del Sistema de Control Interno, porque los Alcaldes simplemente no lo toman en cuenta, pues tales recomendaciones se archivan, en consecuencia, el trabajo es estéril, pues nadie se entera de los errores y debilidades existentes en las diferentes áreas, se siguen ejecutando gastos, destinando mayor presupuesto a gastos corrientes, respecto a gastos de capital”

Como se pudo advertir, la entidad no cuenta con mecanismos que garanticen o supervisen de manera eficiente, la aplicación y ejecución de las directivas internas. Tampoco se cuenta con procedimientos de supervisión que permitan identificar con precisión los riesgos y promover su tratamiento.

Otro aspecto fundamental que influye y determina la eficiencia en la gestión pública, es el presupuesto, que el Ministerio de Economía y Finanzas, lo define como un instrumento de gestión para el logro de resultados en favor de la población; y que se representa en la prestación de servicios, así como en la eficacia y eficiencia en su ejecución.

En ese extremo, durante los ejercicios presupuestales 2016 y 2017, se ha podido advertir un leve incremento del presupuesto institucional modificado (PIM), en un orden del 7.13%. Sin embargo, también se ha podido constatar, que la ejecución del gasto (Devengado / PIM), en el año fiscal 2016 (81.3%), fue ligeramente superior al registrado en el ejercicio 2017 (79.3%).

Asimismo, se tienen que como prioridad en la ejecución del gasto que se financia con presupuesto público, está la genérica “Adquisición de activos no financieros”, la misma que está orientada principalmente, a la adquisición de bienes de capital e infraestructura que aumentan el activo de las entidades del sector público. Incluye también las adiciones, mejoras, y reparaciones de la capacidad productiva del bien de capital, así como los estudios de los proyectos de inversión. En este rubro, se encuentran las inversiones realizadas en la ejecución de obras y proyectos con el objetivo de disminuir las brechas sociales, y coadyuvar a la disminución de la pobreza.

Sin embargo, y pese a su vital importancia, esta genérica de gasto en el año 2016 alcanzó una ejecución del 65.9%, es decir, solo se ejecutaron S/ 5,356,124.65 de un total de S/ 8,127,655 asignados. Del mismo modo, en el ejercicio fiscal 2017, para la referida genérica de gasto, se logró una ejecución del 69.3%, es decir, S/ 5,767,514,68 de un total de S/ 8,322,532.

Otro aspecto importante que se tiene que tener en consideración al efectuar la evaluación o medición del sistema de control interno y su importancia para la mejora de la gestión municipal, es el fortalecimiento del Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Al respecto, como se ha podido evidenciar en el capítulo de resultados, existe una tendencia positiva en cuanto a la asignación de recursos

presupuestarios por parte de la actual gestión municipal (2015 – 2018), lo cual garantizaría la ejecución de servicios de control simultáneo y posterior referido a los actos y procesos de la gestión de bienes y recursos públicos.

En suma, la gestión municipal comprende acciones que realizan las áreas de la entidad edil a efectos de lograr la consecución de los objetivos institucionales y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo (Gestión Municipal, 2018). Para ello, se requiere de documentos normativos que orienten sus acciones, recursos humanos capacitados que promuevan acciones para la consecución de los resultados; y de recursos financieros (presupuesto), que coadyuve dicha consecución; todo ello enmarcado en el cumplimiento de la normativa aplicable.

Finalmente, es preciso indicar, que, a la fecha de la presente investigación, la Municipalidad Provincial de Cajabamba, cuenta con jefe y personal del órgano de Control Institucional, designado y contratado, respectivamente, por la Contraloría General de la República, lo cual garantizará la independencia de los servicios de control y coadyuvará a la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

V. CONCLUSIONES

- La medición del nivel de implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, alcanzó un total de 66 puntos de 270 posibles, es decir, un 24.44%; lo cual lo ubica en una escala de madurez denominado “control interno intermedio”; teniendo al componente Actividades de Control, como el mejor posicionado con un nivel de implementación del 34.29%, seguido de los componentes de Información y Comunicación y Ambiente de Control, con un porcentaje de implementación del 28.57% y 24.80, respectivamente, lo cual los ubica en un nivel de madurez intermedio.

El componente Actividades de Supervisión alcanzó un nivel de 6.67% de implementación, ubicándose en un nivel de madurez inicial. Por su parte, no se han registrado acciones implementadas para el componente Evaluación de Riesgos, evidenciando un inexistente nivel de madurez.

- Se ha logrado implementar doce (12) directivas internas que norman los procesos administrativos; sin embargo, la Entidad no cuenta con Plan Estratégico Institucional ni con un Plan Operativo Institucional, que permita articular el instrumento de presupuesto público, con los objetivos y metas institucionales, asimismo la entidad no cuenta con normativa aprobada para llevar a cabo los procesos de disposición de personal, adolece de políticas relacionada a capacitación, actualización y evaluación de desempeño para los trabajadores que laboran en la sede institucional.
- La entidad cuenta con mecanismos de supervisión y monitoreo de las operaciones, las cuales son desarrolladas por las unidades orgánicas, pero estos no se realizan de forma permanente y documentada, de igual modo no hay un seguimiento permanente a las propuestas de mejoras realizadas por las instancias pertinentes.

- El incremento del presupuesto en el año 2017 en relación del año 2016, fue de S/ 1 765 706,00, es decir, un incremento del 7.13%; constituyendo los recursos determinados y recursos ordinarios, las principales fuentes de financiamiento con un aporte superior al 60%. Las genéricas de gasto con mayor presupuesto asignado en los periodos 2016 y 2017, están constituidas por la de personal y obligaciones sociales, bienes y servicios y, adquisición de activos no financieros.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Titular de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, que reconforme el Comité de Control Interno para la suscripción del Acta de Compromiso y la elaboración del Plan de Sensibilización correspondiente; disponiendo evaluar la designación de sus miembros, respecto al interés y compromiso en la realización activas de sus funciones; asimismo, mediante diversas acciones y documentos internos, promover y coadyuvar a la elaboración del Programa de Trabajo conteniendo el detalle de actividades y el cronograma correspondiente, a efectos de garantizar la eficiente implementación del Sistema de Control Interno.
- Se recomienda al Titular de la Entidad, que a través de la Gerencia Municipal o de Administración y Finanzas, realice una evaluación y monitoreo progresivo a las actividades y acciones adoptadas por los miembros del Comité de Control Interno, a fin de evidenciar los avances en la implementación del sistema de control interno, así como detectar oportunamente las dificultades o situaciones que generen riesgo en el avance de dicho proceso.
- Se recomienda a los miembros que conforman el Comité de Control Interno, que con el apoyo del titular de la Entidad, formulen y aprueben el informe de Diagnóstico a efectos de determinar la situación actual y real de la implementación del Sistema de Control Interno; a partir del cual se efectúen diversas acciones administrativas que promuevan e inicien su implementación teniendo como referencia la “Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, aprobada con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG de 18 de enero de 2017.
- Se recomienda a los miembros del Comité de Control Interno, que realicen un Plan de Trabajo, el cual debe estar orientado y guardar correlación con los planes operativos de la entidad, ello con el fin de asegurar los recursos

necesarios y la sostenibilidad del mismo, para lo cual, es necesario e importante que el comité cuente con el apoyo de la Alta Dirección, para que se prevea y lleve a cabo un proceso de sensibilización y socialización en el interior de la Entidad, con el objeto de involucrar e informar a todo el personal de la Municipalidad Provincial de Cajabamba sobre la importancia y el rol activo que deben desempeñar en la implementación de la estructura de control interno.

- Se recomienda a los miembros del Comité de Control Interno que, culminada las actividades de sensibilización y capacitación en control interno orientadas al personal de la Entidad, apliquen un instrumento que permita recabar información y medir la eficacia de las sesiones de sensibilización realizadas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderón Lázaro, M. C. (2016). *La ejecución del presupuesto por resultados en la Municipalidad distrital de El Porvenir, Provincia de Trujillo Año 2015*. Universidad César Vallejo. Trujillo: Tesis de pre grado.
- Castellas, E. E., & Vega, G. V. (2010). *Evaluación del Sistema de Control Interno en la E.S.E. Hospital Local San Jacinto Bolívar Durante el primer semestre del año 2010*. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias: tesis.
- CGR. (agosto de 2014). Marco Conceptual del Control Interno.
- CGR, & GIZ. (2014). *Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2013)*. Lima, Perú: Cooperación Alemana al Desarrollo - Agencia GIZ en el Perú.
- CGR, & GIZ. (octubre de 2015). *Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2014)*. Lima, Perú: Cooperación Alemana al Desarrollo - Agencia GIZ en el Perú.
- CGR, & GIZ. (febrero de 2016). *Guía para el cumplimiento de la Meta 28 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2016*. RS Servicios Graficos SAC.
- CGR, & GTZ. (2010). *Orientaciones básicas para el fortalecimiento del control interno en gobiernos locales*. Lima: Contraloría General de la República; GTZ, Programa de Gobernabilidad e Inclusión.
- Consuelto, E. L. (2012). *Manual de Reclutamiento, selección en inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesian, Sede Quito*. Quito.
- Contraloría General de la República, C. (2017). *VII Conferencia Anual Anticorrupción Internacional*. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/conferenciaanticorrupcionperu/2017/files/FOR_O_3.pdf

- COSO, C. C. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Instituto de Auditores Internos de España.
- Decreto Supremo N° 400-2015-EF. (25 de diciembre de 2015). *Aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2016*.
- Directiva N° 013-2016-CG/GPROD. (14 de mayo de 2016). *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Contraloría General de la República.
- Directiva N° 015-2015-CG/PROCAL. (3 de diciembre de 2015). *Directiva de los Órganos de Control*.
- Gámez, P. I. (2010). *Control Interno en las áreas de aprovisionamiento y suministros de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*. Universidad de Málaga. Málaga: tesis doctoral.
- Gestión Municipal*. (5 de mayo de 2018). Obtenido de <http://blogdealejandrotintaya.blogspot.pe/2013/07/gestion-municipal.html>
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (1994). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta edición*. México: McGraw-Hill.
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.
- INTOSAI. (2004). INTOSAI GOV 9100. *Guía para las normas de control interno en el sector público*. Budapest.
- INTOSAI, C. d. (s.f.). *Directrices referentes a los informes sobre la eficacia de los controles internos: Experiencias*. Vienna.
- INTOSAI, C. d. (s.f.). *Directrices referentes a los informes sobre la eficacia de los controles internos: Experiencias de las EFS en la implantación de los*

controles internos. Obtenido de
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/intosai_gov_9110_s.pdf

Koontz & O'Donnell (1990). *Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*, México: Litografía Ingramex S.A.

Ley N° 27785. (23 de julio de 2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Diario Oficial El Peruano.

Ley N° 27972. (27 de mayo de 2003). *Ley Orgánica de Municipalidades* .

Ley N° 28716. (18 de abril de 2006). *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*. Diario Oficial el Peruano.

Ley N° 28927. (12 de diciembre de 2006). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2007*.

Ley N° 29332. (21 de marzo de 2009). *Ley que crea el Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal*. Diario Oficial el Peruano.

Los Instrumentos de Gestión. (18 de julio de 2018). Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/christianguzmannapuri/2016/09/12/los-instrumentos-de-gestion/>

Marín, C. R. (2015). *Gestión del Sistema de Control Interno en la toma de decisiones de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno, 2015*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca: tesis de maestría.

Medina, L. P. (2016). *Análisis y aplicación del modelo COSO de Control Interno en las áreas de Recursos Humanos de las Organizaciones Sanitarias Públicas en Andalucía*. Universidad de Málaga. Málaga: tesis doctoral.

MEF. (diciembre de 2008). *Presupuesto por Resultados. Conceptos y líneas de acción*. Documento de Trabajo. Ministerio de Economía y Finanzas.

MEF. (2015). *Preguntas Frecuentes sobre el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal*. Lima: Cooperación Alemana GIZ.

- MEF. (9 de enero de 2017). Resolución Directoral N° 002-2017-EF/50.01. *Instructivos para el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal para el año 2017.*
- MEF. (18 de Julio de 2018). *Glosario de Presupuesto Público*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- MEF. (18 de mayo de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/en/presupuesto-publico-sp-18162>
- MEF. (18 de mayo de 2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/ique-es-ppr>
- Mejía, S., & Hernández, J. (2015). *Confiabilidad y validez de un instrumento*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (5 de mayo de 2018). Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/modernizacion-e-incentivos-para-gobiernos-locales-y-regionales/plan-de-incentivos-municipales-a-la-mejora-de-la-gestion-y-modernizacion-municipal>
- Paredes, M. (2018). *Documentos de gestión para operadores del sector público*. Lima, Perú: EL Buho EIRL.
- Pontones, R. C. (2012). *La información y el control como instrumentos para la mejora de la gestión de los servicios sociales en la administración local de España y del Reino Unido. Propuesta de un sistema de control y auditoría operativa*. Universidad de Castilla-La Mancha. España: tesis doctoral.
- R.C N° 320-2006-CG. (6 de noviembre de 2006). *Normas de Control Interno*. Contraloría General de la República.
- R.C. N° 004-2017-CG. (20 de enero de 2017). *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Contraloría General de la República.
- Real Academia Española. (5 de mayo de 2018). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Rodriguez Pajuelo, R. J. (2015). *La Implementación del Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión y Modernización Municipal entre el 2010 y el 2013, en*

el caso de la Muicipalidad de San Martín de Porres. Pontificia Universidad Católica del Peru. Lima: Tesis de maestría.

Salazar, C. L. (2014). *El Control Interno: Herramienta indispensable para el Fortalecimiento de las Capacidades de la Gerencia Pública de Hoy.* Pontificia Universidad Católica del Péru. Lima: tesis de maestría.

Sotomayor, C. J. (2009). *EL Control Gubernamental y el Sistema de Control Interno en el Perú: Análisis Crítico.*

Zamata, M. R. (2014). *Evaluar el Estado de Implementación y Aplicación de Sistema de Control Interno para el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de San Román en el periodo 2014.* Universidad Nacional del Altiplano. Puno: tesis de pregrado.

ANEXOS

✓ Instrumentos

CUESTIONARIO N° 1										
VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)										
Formulario de Medición de Control Interno										
Municipalidad Provincial de Cajabamba										
Instrucciones:										
El presente cuestionario abarca la medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba a través de cada uno de los componentes que lo conforman. Para ello, la Contraloría General de la República ha validado la confiabilidad del instrumento estableciendo los siguientes valores: Respuesta 0 = No existe; 1 = CI inicial; 2 = CI Intermedio; 3 = CI Avanzado; 4 = CI Óptimo y 5 = CI Mejora continua.										
Las respuestas se consignan de acuerdo a la respuesta del funcionario o servidor responsable previa verificación del investigador; para ello, se siguen los parámetros establecidos en la Guía de Cuestionario elaborado por la Contraloría General de la República.										
COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL				Nivel de Madurez						
Principio 1: Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos				0	1	2	3	4	5	Comentarios
1	Existe una manifestación formal del compromiso del Titular y la Alta Dirección con el Sistema de Control Interno									
2	Precise el estado del Comité de Control Interno									
3	Señale cuál es el nivel de difusión dado por el Titular y la Alta Dirección al Sistema de Control Interno (directivas, normas, implementación, etc)									
4	Señale el estado del fortalecimiento de capacidades en Control Interno dirigida al personal									
5	Sobre el Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno									
6	Sobre el nivel de elaboración del Plan de trabajo Implementación del Sistema de Control Interno									
7	Sobre el registro en el aplicativo Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno (numeral 7.7. de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD)									
8	Señale las facilidades (personal, local, equipos informáticos, presupuestos, etc) dadas por la Alta Dirección al trabajo del Órgano de Control Institucional									
9	Sobre la importancia del Código de Ética para el Control Interno (Ley del Código de Ética de la Función Pública - Ley N° 27815)									
10	Señale el estado del reglamento Interno de Trabajo (RIT)									
11	Señale el estado del Portal de Transparencia de la Entidad									
Principio 3: Estructura organizacional apropiada para objetivos				0	1	2	3	4	5	Comentarios
12	Señale el grado de independencia de la supervisión hecha al Sistema de Control Interno en la entidad									
13	Sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI), según corresponda, con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) o Plan de Desarrollo Concertado (PDC)									
14	Precise el estado del seguimiento y evaluación al PESEM o PDC y PEI									
15	Respecto a la elaboración y uso del POI									
16	Señale el estado de desarrollo del Reglamento de Organización y Funciones (o el instrumento de gestión que haga sus veces)									
17	Señale el estado del Cuadro de Asignación de Personal									
18	Señale el estado del Manual de Perfiles de Puestos MPP (antes denominado Manual de Organización y Funciones) o el instrumento de gestión que haga sus veces									
29	Señale el estado del Texto Único de Procedimientos Administrativos (Ley de Procedimientos Administrativos-Ley 27444)									
Principio 4: Competencia profesional				0	1	2	3	4	5	Comentarios
20	Respecto al Plan de Desarrollo de Personas (PDP) Quinquenal y Anualizado, de acuerdo a Directiva de SERVIR (o al que haga sus veces)									
21	Señale el avance en la aplicación del modelo de gestión de Recursos Humanos en el marco de la política de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), en caso sea aplicable de acuerdo a Ley del Servicio Civil - Ley 30057									
22	Señale el estado de los procedimientos o directivas relacionadas al personal									
23	Existencia procedimiento o directivas internas para el procesos de selección de personal									
24	Sobre el clima y cultura organizacional									
Principio 5: Responsable de Control Interno				0	1	2	3	4	5	Comentarios
25	Se tiene definido a los responsables de la implementación, seguimiento y supervisión del control interno en la entidad									
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS				Nivel de Madurez						
Principio 6: Objetivos claros				0	1	2	3	4	5	Comentarios
26	Especifique el nivel de gestión de riesgos en la entidad									

Principio 7: Gestión de riesgos que afectan los objetivos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
27	Señale el estado de los elementos de Identificación, valoración y respuesta del Análisis de Riesgos de la entidad							
Principio 8: Identificación de fraude en la evauación de riesgos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
28	Mencione si es que la normativa interna considera la posibilidad de fraude o corrupción en la evaluación de riesgos institucionales							
Principio 9: Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
29	Cuenta con mecanismos de monitoreo de los cambios externos no controlables por la entidad (políticos, sociales, climáticos, etc.) que puedan impactar en el Sistema de Control Interno							
30	Cuenta con mecanismos de monitoreo de cambios internos (modelos de gestión, institucionales o tecnológicos) que pueden impactar en el Sistema de Control Interno							
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		Nivel de Madurez						
Principio 10: Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
31	Se cuenta con manuales o procedimientos para la segregación de funciones en las áreas administrativas y financieras							
32	Señale el estado de los procedimientos de contrataciones y adquisiciones (estudio de mercado, análisis de precios, convocatoria, selección y otorgamiento de buena pro, suscripción de contrato, etc.)							
33	Mencione el estado de las competencias del personal encargado de contrataciones y adquisiciones							
34	Mencione el estado de la segregación de funciones en los procesos de contrataciones y adquisiciones (Logística y Abastecimiento)							
35	Mencione el estado de la segregación de funciones en planeamiento, presupuesto, inversiones y seguimiento y evaluación							
36	Señale si se han identificado las áreas, procesos, o actividades relevantes para los logros de los objetivos de la entidad							
37	Mencione el estado de los controles para el acceso, uso y verificación de los recursos (físicos, económicos, tecnológicos, bienes u otros) de la entidad							
38	Señale el estado de la evaluación del desempeño institucional							
39	Señale el estado de la evaluación del desempeño de personal							
40	Mencione el estado de la rendición de cuentas del titular de la entidad hacia la Contraloría General de la República							
Principio 11: Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales		0	1	2	3	4	5	Comentarios
41	Especifique el nivel de alineamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) institucionales respecto a la política nacional de Gobierno Electrónico o la que haga sus veces en la Entidad							
42	Mencione el estado de los controles en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)							
43	Señale el estado de la verificación de licencias de software de la entidad							
Principio 12: Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
44	Respecto a la revisión de procedimientos, actividades y tareas de los procesos existentes							
COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		Nivel de Madurez						
Principio 13: Información de calidad para el Control Interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
45	Respecto de los sistemas de información (físicos y electrónicos) de la entidad							
46	Respecto a satisfacción del usuario externo (ciudadanos, otras entidades, etc) sobre los servicios que brinda la entidad							

47	Señale el estado de los atributos (calidad, suficiencia y responsabilidad) del Sistema de Información de Gestión Administrativa (o el equivalente en la entidad) para las áreas de contabilidad, tesorería, logística, presupuesto y personal							
48	Señale el estado del Archivo institucional							
Principio 14: Comunicación de la información para apoyar el Control Interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
49	Señale el estado de la comunicación interna de apoyo al Control Interno							
50	Señale el estado de la política de comunicaciones							
Principio 15: Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
51	Señale el estado de los medios de comunicación externos							
COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN		Nivel de Madurez						
Principio 16: Evaluación para comprobar el control interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
52	Señale el estado de medidas de evaluación para comprobar el avance del Sistema de Control Interno							
53	Señale el estado de las medidas y acciones registradas en el POI de la entidad para el cumplimiento del Sistema de Control Interno							
Principio 17: Comunicación de deficiencias de control interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
54	Señale el estado de las acciones de Prevención y Monitoreo del cumplimiento del Sistema de Control Interno							

Fuente : Sistema de Seguimiento y Evaluación del Control Interno – Contraloría General de la República.

FICHA DE REGISTRO DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y DIRECTIVAS INTERNAS 2016 -2017 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA

Denominación del documento de gestión y/o directiva interna	Documento de aprobación	Fecha	Área de ejecución
Directiva N° 003-2016-MPC “Normas y Procedimientos para la Administración, y Control del Fondo Fijo para Caja Chica de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 191-2016-2016-MPC/A	11/05/2016	Sub Gerencia de Tesorería y Contabilidad
Directiva N° 001-2016-GAF/SGCP/MPC “Procedimiento que Reglamenta la Cesión en Uso de Bienes Muebles e Inmuebles de Propiedad Municipal de la Provincia de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 192-2016-2016-MPC/A	13/05/2016	Sub Gerencia de Control Patrimonial
Directiva para una buena administración, implementación, distribución y evaluación del Programa de Vaso de Leche de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.	Resolución de Alcaldía N° 204-2016-2016-MPC/A	16/05/2016	Sub Gerencia de Salud y Programas Sociales
Directiva N° 004-2016-MPC “Procedimientos para la emisión y control de las subvenciones sociales a personas naturales en la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 242-2016-2016-MPC/A	13/06/2016	Gerencia Municipal
Directiva “Normas y Procedimientos para la implementación de la Modalidad Alimentos por Trabajo del Programa de Complementación Alimentaria (PCA)”.	Resolución de Alcaldía N° 260-2016-2016-MPC/A	27/06/2016	Sub Gerencia de Salud y Programas Sociales
Directiva “Normas para la formulación, aprobación y publicación del Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 306-2016-2016-MPC/A	09/08/2016	Sub Gerencia de Planificación, Racionalización y Cooperación Técnica Internacional
Directiva “Norma Interna de Procedimientos y Responsabilidades de la Ejecución, Supervisión y Liquidación de Obras realizadas por la modalidad de Ejecución Presupuestaria Directa en la Municipalidad Provincial de Cajabamba”:	Resolución de Alcaldía N° 394-2016-2016-MPC/A	21/10/2016	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Rural
“Directiva General para requerimientos y contratación de bienes y servicios cuyos montos sean iguales o menores a 8 UIT de la Municipalidad Provincial de Cajabamba”.	Resolución de Alcaldía N° 403-2016-2016-MPC/A	10/11/2016	Sub Gerencia de Abastecimiento

Denominación del documento de gestión y/o directiva interna	Documento de aprobación	Fecha	Área de ejecución
Directiva "Normas para la elaboración de documentos de comunicación interna y externa de la Municipalidad Provincial de Cajabamba".	Resolución de Alcaldía N° 418-2016-2016-MPC/A	28/11/2016	Secretaría General
Directiva para el uso, control y mantenimiento de vehículos, maquinaria pesada y abastecimiento de combustible en la Municipalidad Provincial de Cajabamba":	Resolución de Alcaldía N° 426-2016-2016-MPC/A	01/12/2016	Sub Gerencia de Control Patrimonial
"Directiva para el manejo de Fondos por la modalidad de Encargo Interno a personal de la Municipalidad Provincial de Cajabamba".	Resolución de Alcaldía N° 054-2017-2016-MPC/A	06/02/2017	Gerencia de Administración y Finanzas, Sub Gerencia Contabilidad y Tesorería
"Directiva Normas y Procedimientos que regulan el funcionamiento del Lactario en la Municipalidad Provincial de Cajabamba".	Resolución de Alcaldía N° 228-2017-2016-MPC/A	09/08/2017	Sub Gerencia de Recursos Humanos

**FICHA DE REGISTRO PRESUPUESTAL 2016 -2017
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA**

Rubro	2016			2017		
	PIM (S/)	Recaudado/Ejecutado		PIM (S/)	Recaudado/Ejecutado	
		Devengado (S/)	Avance %		Devengado (S/)	Avance %
Ingresos						
Recursos Ordinarios	6,652,493	3,609,832	54.3	5,378,158	4,429,453	82.4
Recursos Directamente Recaudados	2,104,639	1,887,351	89.7	2,207,331	1,866,265	84.5
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	308	00,00	00,0	1,777,441	00,00	00,0
Donaciones y Transferencias	481,712	397,160	82.4	562,655	531,997	94.6
Recursos Determinados	15,529,898	14,235,985	91.7	16,609,171	14,223,016	85.6
Total ingresos	24,769,050	20,130,328	81.3	26,534,756	21,050,731	79.3
Personal y Obligaciones Sociales	4,657,358	4,591,912	98.6	5,580,230	4,881,023	87.5
Pensiones y Otras Prestaciones Sociales	870,792	870,023	99.9	763,249	763,187	100.0
Bienes y Servicios	5,729,813	5,376,904	93.8	6,526,160	5,453,869	83.6
Otros Gastos	118,853	108,543	91.3	98,350	84,444	85.9
Donaciones y Transferencias	1,064,591	1,055,291	99.1	1,093,558	1,082,946	99.0
Adquisición de Activos no Financieros	12,327,643	8,127,655	65.9	12,010,479	8,322,532	69.3
Servicio de la Deuda Pública	00,00	00,00	00,0	462,730	462,729	100.0
Total gastos	24,769,050	20,130,328	81.3	26,534,756	21,050,731	79.3

Fuente : Consulta amigable - Transparencia Económica del MEF (Ingresos por fuente de financiamiento y gastos por genérica de gasto)
Elaboración propia.

✓ Validación de los instrumentos

CUESTIONARIO N° 1 VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Formulario de Medición de Control Interno
Municipalidad Provincial de Cajabamba

Nombres y apellidos: GAMBOA HILARIO JOSE MARCELO	Nombres y apellidos: FRANCIS TORRES IBOR OMAR
Cargo: ALCALDE PROVINCIAL / TITULAR ENTIDAD	Cargo: GER. DOM. TRIBUTARIA / RES. S.C.I

Instrucciones:

El presente cuestionario abarca la medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba a través de cada uno de los componentes que lo conforman. Para ello, la Contraloría General de la República ha validado la confiabilidad del instrumento estableciendo los siguientes valores: Respuesta 0 = No existe; 1 = CI Inicial; 2 = CI Intermedio; 3 = CI Avanzado; 4 = CI Óptimo y 5 = CI Mejora continua.

Las respuestas se consignarán de acuerdo a la respuesta del funcionario o servidor responsable previa verificación del investigador; para ello, se siguen los parámetros establecidos en la Guía de Cuestionario elaborado por la Contraloría General de la República.

COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL		Nivel de Madurez					Comentarios	
		0	1	2	3	4		5
Principio 1: Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos								
1	Existe una manifestación formal del compromiso del Titular y la Alta Dirección con el Sistema de Control Interno				X			
2	Precise el estado del Comité de Control Interno		X					
3	Señale cuál es el nivel de difusión dado por el Titular y la Alta Dirección al Sistema de Control Interno (directivas, normas, implementación, etc)				X			
4	Señale el estado del fortalecimiento de capacidades en Control Interno dirigida al personal	X						
5	Sobre el Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno	X						
6	Sobre el nivel de elaboración del Plan de trabajo Implementación del Sistema de Control Interno	X						
7	Sobre el registro en el aplicativo Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno (numeral 7.7. de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD)					X		
8	Señale las facilidades (personal, local, equipos informáticos, presupuestos, etc) dadas por la Alta Dirección al trabajo del Órgano de Control Institucional						X	
9	Sobre la importancia del Código de Ética para el Control Interno (Ley del Código de Ética de la Función Pública - Ley N° 27815)	X						
10	Señale el estado del reglamento Interno de Trabajo (RIT)					X		
11	Señale el estado del Portal de Transparencia de la Entidad				X			
Principio 2: Independencia de la supervisión de control interno								
12	Señale el grado de independencia de la supervisión hecha al Sistema de Control Interno en la entidad	X						
Principio 3: Estructura organizacional apropiada para objetivos								
13	Sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI), según corresponda, con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) o Plan de Desarrollo Concertado (PDC)	X						
14	Precise el estado del seguimiento y evaluación al PESEM o PDC y PEI	X						
15	Respecto a la elaboración y uso del POI	X						
16	Señale el estado de desarrollo del Reglamento de Organización y Funciones (o el instrumento de gestión que haga sus veces)		X					
17	Señale el estado del Cuadro de Asignación de Personal			X				
18	Señale el estado del Manual de Perfiles de Puestos MPP (antes denominado Manual de Organización y Funciones) o el instrumento de gestión que haga sus veces	X						
19	Señale el estado del Texto Único de Procedimientos Administrativos (Ley de Procedimientos Administrativos-Ley 27444)				X			
Principio 4: Competencia profesional								
20	Respecto al Plan de Desarrollo de Personas (PDP) Quinquenal y Anualizado, de acuerdo a Directiva de SERVIR (o al que haga sus veces)	X						
21	Señale el avance en la aplicación del modelo de gestión de Recursos Humanos en el marco de la política de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), en caso sea aplicable de acuerdo a Ley del Servicio Civil - Ley 30057		X					
22	Señale el estado de los procedimientos o directivas relacionadas al personal	X						
23	Existencia procedimiento o directivas internas para el procesos de selección de personal	X						
24	Sobre el clima y cultura organizacional	X						
Principio 5: Responsable de Control Interno								
25	Se tiene definido a los responsables de la implementación, seguimiento y supervisión del control interno en la entidad		X					



**CUESTIONARIO N° 1
VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

**Formulario de Medición de Control Interno
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Nombres y apellidos:	Nombres y apellidos:
Cargo:	Cargo:

Instrucciones:
El presente cuestionario abarca la medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba a través de cada uno de los componentes que lo conforman. Para ello, la Contraloría General de la República ha validado la confiabilidad del instrumento estableciendo los siguientes valores: Respuesta 0 = No existe; 1 = CI inicial; 2 = CI Intermedio; 3 = CI Avanzado; 4 = CI Óptimo y 5 = CI Mejora continua.
Las respuestas se consignan de acuerdo a la respuesta del funcionario o servidor responsable previa verificación del investigador; para ello, se siguen los parámetros establecidos en la Guía de Cuestionario elaborado por la Contraloría General de la República.

COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS		Nivel de Madurez					Comentarios	
Principio 6: Objetivos claros		0	1	2	3	4	5	
26	Especifique el nivel de gestión de riesgos en la entidad	X						
Principio 7: Gestión de riesgos que afectan los objetivos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
27	Señale el estado de los elementos de Identificación, valoración y respuesta del Análisis de Riesgos de la entidad	X						
Principio 8: Identificación de fraude en la evaluación de riesgos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
28	Mencione si es que la normativa interna considera la posibilidad de fraude o corrupción en la evaluación de riesgos institucionales	X						
Principio 9: Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno		0	1	2	3	4	5	Comentarios
29	Cuenta con mecanismos de monitoreo de los cambios externos no controlables por la entidad (políticos, sociales, climáticos, etc.) que puedan impactar en el Sistema de Control Interno	X						
30	Cuenta con mecanismos de monitoreo de cambios internos (modelos de gestión, institucionales o tecnológicos) que pueden impactar en el Sistema de Control Interno	X						
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL		Nivel de Madurez					Comentarios	
Principio 10: Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos		0	1	2	3	4	5	
31	Se cuenta con manuales o procedimientos para la segregación de funciones en las áreas administrativas y financieras	X						
32	Señale el estado de los procedimientos de contrataciones y adquisiciones (estudio de mercado, análisis de precios, convocatoria, selección y otorgamiento de buena pro, suscripción de contrato, etc.)				X			
33	Mencione el estado de las competencias del personal encargado de contrataciones y adquisiciones				X			
34	Mencione el estado de la segregación de funciones en los procesos de contrataciones y adquisiciones (Logística y Abastecimiento)		X					
35	Mencione el estado de la segregación de funciones en planeamiento, presupuesto, inversiones y seguimiento y evaluación		X					
36	Señale si se han identificado las áreas, procesos, o actividades relevantes para los logros de los objetivos de la entidad		X					
37	Mencione el estado de los controles para el acceso, uso y verificación de los recursos (físicos, económicos, tecnológicos, bienes u otros) de la entidad				X			
38	Señale el estado de la evaluación del desempeño institucional	X						
39	Señale el estado de la evaluación del desempeño de personal		X					
40	Mencione el estado de la rendición de cuentas del titular de la entidad hacia la Contraloría General de la República						X	
Principio 11: Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales		0	1	2	3	4	5	Comentarios
41	Especifique el nivel de alineamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) institucionales respecto a la política nacional de Gobierno Electrónico o la que haga sus veces en la Entidad			X				
42	Mencione el estado de los controles en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)		X					
43	Señale el estado de la verificación de licencias de software de la entidad			X				
Principio 12: Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos		0	1	2	3	4	5	Comentarios
44	Respecto a la revisión de procedimientos, actividades y tareas de los procesos existentes		X					



CUESTIONARIO N° 1
VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Formulario de Medición de Control Interno
Municipalidad Provincial de Cajabamba

Nombres y apellidos:	Nombres y apellidos:
Cargo:	Cargo:

Instrucciones:
El presente cuestionario abarca la medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba a través de cada uno de los componentes que lo conforman. Para ello, la Contraloría General de la República ha validado la confiabilidad del instrumento estableciendo los siguientes valores: Respuesta 0 = No existe; 1 = CI Inicial; 2 = CI Intermedio; 3 = CI Avanzado; 4 = CI Óptimo y 5 = CI Mejora continua.
Las respuestas se consignan de acuerdo a la respuesta del funcionario o servidor responsable previa verificación del investigador; para ello, se siguen los parámetros establecidos en la Guía de Cuestionario elaborado por la Contraloría General de la República.

COMPONENTE 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		Nivel de Madurez					Comentarios	
		0	1	2	3	4		5
Principio 13: Información de calidad para el Control Interno								
45	Respecto de los sistemas de información (físicos y electrónicos) de la entidad				X			
46	Respecto a satisfacción del usuario externo (ciudadanos, otras entidades, etc) sobre los servicios que brinda la entidad	X						
47	Señale el estado de los atributos (calidad, suficiencia y responsabilidad) del Sistema de Información de Gestión Administrativa (o el equivalente en la entidad) para las áreas de contabilidad, tesorería, logística, presupuesto y personal	X						
48	Señale el estado del Archivo institucional					X		
Principio 14: Comunicación de la información para apoyar el Control Interno								
49	Señale el estado de la comunicación interna de apoyo al Control Interno		X					
50	Señale el estado de la política de comunicaciones		X					
Principio 15: Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno								
51	Señale el estado de los medios de comunicación externos		X					
COMPONENTE 5: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN		Nivel de Madurez					Comentarios	
		0	1	2	3	4		5
Principio 16: Evaluación para comprobar el control interno								
52	Señale el estado de medidas de evaluación para comprobar el avance del Sistema de Control Interno	X						
53	Señale el estado de las medidas y acciones registradas en el POI de la entidad para el cumplimiento del Sistema de Control Interno	X						
Principio 17: Comunicación de deficiencias de control interno								
54	Señale el estado de las acciones de Prevención y Monitoreo del cumplimiento del Sistema de Control Interno		X					

Muchas gracias por su colaboración


 Prof. José Marcelo Gamboa Hilario
 ALCALDE


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA

 CPC. Igor Omar Flores Torre
 Gerente de Administración Tributaria

✓ **Matriz de Consistencia**

TITULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS Y TÉCNICAS	POBLACIÓN Y MUESTRA	VARIABLES E INDICADORES
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA	<p>PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida la implementación del Sistema de Control Interno mejora la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar el nivel de implementación del Sistema de Control Interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir el grado de implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017. - Identificar los principales procedimientos de control interno y directivas implementadas por la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017. - Determinar el incremento en el presupuesto institucional otorgado a la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017. 	<p>La implementación del Sistema de Control Interno, mejora la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, periodo 2016 – 2017.</p>	<p>Tipo descriptivo - documentaria</p> <p>Diseño No Experimental de tipo Transversal de nivel descriptivo.</p>	<p>MÉTODO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuantitativo <p>OTROS MÉTODOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo. - Analítico. - Deductivo. <p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Análisis documental - Fichaje - De gabinete <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Guía de cuestionario - Ficha de registro 	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <p>La está conformada por los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.</p> <p>La muestra está constituida por tres (3) funcionarios de la alta dirección responsables de implementar el Sistema de Control Interno (SCI).</p>	<p>V 1</p> <p>Sistema de Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de madurez SCI. - Nivel de cumplimiento por componente de CI. - Nivel de cumplimiento por principios de CI. <p>V 2</p> <p>Gestión Municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de directivas de gestión y administración municipal. - % incremento presupuestal (PIM) correspondiente a los años 2016 y 2017.

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

 UCV <small>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</small>	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo Cynthia Jasselly Tejada Artiaga, identificado con DNI N° 70080586, egresado de la Escuela Profesional de POST GRADO de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA
 DNI: 70080586

FECHA: 11 de agosto del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 09
Fecha : 23-03-2018
Página : 1 de 1

Yo Jorge Hoffman Tafur Dominguez identificado con DNI N° 42862872
egresado de la Escuela Profesional de POST GRADO de la
Universidad César Vallejo, autorizo , No autorizo () la divulgación y
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
"IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
MEJORA DE LA GESTION EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE CATABAMBA"
.....
....."; en el Repositorio
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

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


FIRMA

DNI: 42862872

FECHA: 11 de agosto del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

ACTA DE ORIGINALIDAD DE TESIS



Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, **Félix Díaz Tamay**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de los bachilleres: **Jorge Hoffman Tafur Domínguez** y **Cinthia Jasselly Tejada Artiaga**, titulada: **“Implementación del sistema de control interno para la mejora de la gestión en la Municipalidad Provincial de Cajabamba.”**, constató que la misma tiene un índice de similitud del **25%**.

Verificable en el reporte de originalidad del **programa turnitin**.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Chiclayo, 16 de Julio del 2018


.....
Dr. Félix Díaz Tamay
Docente asesor de Tesis
DNI: 16527689



CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

REPORTE DE TURNITIN

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA

INFORME DE ORIGINALIDAD

25% INDICE DE SIMILITUD	25% FUENTES DE INTERNET	3% PUBLICACIONES	21% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	docplayer.es Fuente de Internet	5%
2	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	3%
5	www.remurpe.org.pe Fuente de Internet	2%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
8	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	2%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

BR. CINTHIA JASSELLY TEJADA ARTIAGA

INFORME TÍTULADO:

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 11/08/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADA POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

BR. JORGE HOFFMAN TAFUR DOMÍNGUEZ

INFORME TITULADO:

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 11/08/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



Jorge Hoffman Tafur Domínguez
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN