



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFICIENTE PARA IMPLEMENTAR MEDIDAS
CORRECTIVAS EFECTIVAS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO,
PROPUESTA ACTUAL

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración

Autor:

Valladares Rodríguez, Zomelí Francisco

Asesor:

Hernández Celis, Domingo
(ORCID: 0000-0002-9759-4436)

Jurado:

Antón De Los Santos, Pedro Juan

Arévalo Tuesta, Jose Antonio

Ambrosio Reyes, Jorge Luís

Lima - Perú

2021

Referencia:

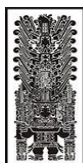
Valladares, Z. (2021). *Sistema de control interno eficiente para implementar medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho, propuesta actual* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5442>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFICIENTE PARA IMPLEMENTAR
MEDIDAS CORRECTIVAS EFECTIVAS EN EL GOBIERNO REGIONAL
DE AYACUCHO, PROPUESTA ACTUAL

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración

Autor:

Valladares Rodríguez, Zomelí Francisco

Asesor:

Hernández Celis, Domingo
(ORCID: 0000-0002-9759-4436)

Jurado:

Antón De Los Santos, Pedro Juan
Arévalo Tuesta, Jose Antonio
Ambrosio Reyes, Jorge Luís

Lima- Perú

2021

Dedicatoria:

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

Agradecimiento:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Pedro Juan Antón De Los Santos

Dr. Jose Antonio Arévalo Tuesta

Dr. Jorge Luis Ambrosio Reyes

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

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:

Dr. Domingo Hernández Celis

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Descripción del problema	2
1.3. Formulación del problema	5
Problema general	5
Problemas específicos	5
1.4. Antecedentes	6
1.5. Justificación de la investigación	18
1.6. Limitaciones de la investigación	20
1.7. Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
1.8. Hipótesis de la investigación	22
Hipótesis general	22

Hipótesis específicas	22
II. Marco teórico	
2.1. Marco conceptual	23
2.1.1. Sistema de control interno eficiente	23
2.1.2. Medidas correctivas efectivas	35
2.2. Gobierno Regional de Ayacucho	43
2.3. Conceptos de las dimensiones	53
2.3.1. Conceptos del sistema de control interno eficiente	53
2.3.2. Conceptos de medidas correctivas efectivas	71
III. Método	
3.1. Tipo de investigación	97
3.2. Población y muestra	98
3.3. Operacionalización de variables	100
3.4. Instrumentos	102
3.5. Procedimientos	103
3.6. Análisis de datos	104
3.7. Consideraciones éticas	105
IV. Resultados	
4.1. Análisis e interpretación de los resultados	108
4.2. Contrastación de la hipótesis	148

V: discusión de resultados	
5.1. Discusión de resultados	158
VI. Conclusiones	167
VII. Recomendaciones	169
VIII. Referencias	172
IX. Anexos	
Anexo A. Matriz de consistencia	175
Anexo B. Instrumento: Encuesta	176
Anexo C. Validación del instrumento por expertos	180
Anexo D. Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	182
Anexo E. Definición de términos	184

Índice de tablas

Tabla 1: Detalles de la muestra	100
Tabla 2: Variables, dimensiones e indicadores	101
Tabla 3: Definición operacional de las variables	102
Tabla 4: Resultado 1	109
Tabla 5: Resultado 2	111
Tabla 6: Resultado 3	113
Tabla 7: Resultado 4	115
Tabla 8: Resultado 5	117
Tabla 9: Resultado 6	119
Tabla 10: Resultado 7	121
Tabla 11: Resultado 8	123
Tabla 12: Resultado 9	125
Tabla 13: Resultado 10	127
Tabla 14: Resultado 11	129
Tabla 15: Resultado 12	133
Tabla 16: Resultado 13	133
Tabla 17: Resultado 14	135
Tabla 18: Resultado 15	137
Tabla 19: Resultado 16	139
Tabla 20: Resultado 17	141
Tabla 21: Resultado 18	143
Tabla 22: Resultado 19	145
Tabla 23: Resultado 20	147
Tabla 24: Estadísticos	150

Tabla 25: Correlación entre las variables	151
Tabla 26: Regresión de las variables	153
Tabla 27: Análisis de varianza	155
Tabla 28: Tabla de coeficientes	156

Índice de figuras

Figura 1: Resultado 1	110
Figura 2: Resultado 2	112
Figura 3: Resultado 3	114
Figura 4: Resultado 4	116
Figura 5: Resultado 5	118
Figura 6: Resultado 6	120
Figura 7: Resultado 7	122
Figura 8: Resultado 8	124
Figura 9: Resultado 9	126
Figura 10: Resultado 10	128
Figura 11: Resultado 11	130
Figura 12: Resultado 12	132
Figura 13: Resultado 13	134
Figura 14: Resultado 14	136
Figura 15: Resultado 15	138
Figura 16: Resultado 16	140
Figura 17: Resultado 17	142
Figura 18: Resultado 18	144
Figura 19: Resultado 19	146
Figura 20: Resultado 20	148

Resumen

La tesis denominada: Sistema de control interno eficiente para implementar medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho, propuesta actual; cuyo problema se ha identificado en la implementación de medidas correctivas de parte de los responsables de las diferentes dependencias del Gobierno Regional de Ayacucho. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿Cómo el sistema de control interno eficiente podrá facilitar la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho? Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: El sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Establecer la manera como el sistema de control interno eficiente facilitará la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. El resultado más importante es que el 97 por ciento de los encuestados acepta que el sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho

Palabras clave: Sistema de control interno eficiente, componentes del sistema de control interno, evaluación del sistema de control interno, seguimiento del sistema de control interno; medidas correctivas efectivas, recomendaciones de los auditores, toma de decisiones institucional, efectividad institucional, Gobierno Regional de Ayacucho.

Abstract

The thesis entitled: Effective internal control system to implement effective remedies in the Regional Government of Ayacucho, current proposal; whose problem has been identified in the implementation of corrective measures by the heads of the various departments of the Regional Government of Ayacucho. This problem is expressed in the following question: How efficient internal control system will facilitate the effective implementation of the Regional Government of Ayacucho corrective action? The efficient internal control system facilitates effective implementation of the Regional Government of Ayacucho corrective measures: In the problem, the solution through the formulation of the hypothesis proposed. This work has focused on the following objective: Establish how the efficient internal control system will facilitate the effective implementation of the Regional Government of Ayacucho corrective action. The most important result is that 97 percent of respondents agree that the efficient internal control system facilitates effective implementation of the Regional Government of Ayacucho corrective measures

Keywords: efficient internal control system, components of the internal control system, evaluation of internal control system, monitoring the system of internal control; effective corrective action, audit recommendations, institutional decision-making, institutional effectiveness, Regional Government of Ayacucho.

I. INTRODUCCIÓN

La tesis denominada: Sistema de control interno eficiente para implementar medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho, propuesta actual; es un aporte académico y profesional, cuyo problema se ha identificado en la deficiente implementación de las medidas correctivas en la entidad gubernamental indicada.

Los autores e incluso las instituciones gubernamentales están de acuerdo que el sistema de control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. El sistema de control interno brida seguridad razonable de reducir los riesgos de corrupción; lograr los objetivos y metas establecidos; promover el desarrollo organizacional; lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones; asegurar el cumplimiento del marco normativo; proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos; contar con información confiable y oportuna; fomentar la práctica de valores; promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados. Todo lo dicho sobre el sistema de control interno tiene que estar adecuadamente racionalizado para generar los menos costos y mayores beneficios como para obtener de los recursos el mayor aprovechamiento posible, solo así se configura como eficiente. Por su parte las medidas correctivas son disposiciones contenidas en los informes de las auditorías aplicadas a la entidad; cuyo objetivo es la reposición o la reparación de la situación alterada por la infracción a su estado legal, formal, correcto. Estas medidas tienen que ser implementadas por los responsables de la gestión y además ser efectivas, es decir que estén alineadas a las metas, objetivos y misión de la entidad.

1.1. Planteamiento del problema

El problema de la deficiente implementación de medidas correctivas de parte de los responsables de las diferentes dependencias del Gobierno Regional de Ayacucho ha sido planteado desde el punto de vista analítico, es decir identificando los síntomas como las causas; luego proyectando el pronóstico que eventualmente podría darse si es que no se hace nada; y finalmente presentando la alternativa de solución en este caso con la amplia información que facilita el sistema de control interno eficiente que debe tener la entidad para administrar mejor sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; como sus actividades administrativas, operativas, financieras y todas las que le correspondan de acuerdo a Ley y reglamentos correspondientes.

1.2. Descripción de la problemática

El problema se ha identificado en la deficiente implementación de medidas correctivas de parte de los responsables de las diferentes dependencias del Gobierno Regional de Ayacucho.

En este contexto se ha determinado que existen medidas correctivas recomendadas por los auditores que no han sido tomadas en cuenta, habiendo sido archivadas. Se ha determinado que existen medidas correctivas recomendadas por los auditores, que no han sido implementadas por negligencia de algunos responsables. Se ha determinado que existen medidas correctivas recomendadas por los auditores que se han implementado parcialmente por tanto no facilitan la economía, eficiencia y efectividad de la gestión institucional. Se ha determinado que existen medidas correctivas recomendadas por los auditores que se han implementado totalmente; pero no son tomadas en cuenta por el personal de la entidad. Un dato cuantitativo importante referente a los síntomas indicados, en las memorias respectivas del Gobierno Regional de Ayacucho, se tiene que, del total de medidas correctivas recomendadas

por los auditores, para los años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013; se ha implementado totalmente el 25%, 32%; 35%; 40; 45% 52% respectivamente. Se aprecia una mejora continua, pero que es insuficiente para lograr las metas, objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho.

Como causas de los problemas descritos se ha determinado la falta de acciones para llevar a cabo el proceso de implementación de las medidas correctivas. Se ha determinado asimismo la falta de apoyo técnico para llevar a cabo el proceso de implementación de las medidas correctivas. Se ha determinado que algunas medidas correctivas son recomendadas sin tomar en cuenta el costo/beneficio lo que no facilita su implementación. Asimismo se tiene la falta de cumplimiento de las normas sobre implementación de medidas correctivas de la institución; y la falta de seguimiento de los auditores, funcionarios regionales, Contraloría y la sociedad en general.

En el caso de no hacer nada contra los síntomas y especialmente las causas que han originado la problemática se afectará la calidad de los servicios que presta la entidad; no se facilitará la economía, eficiencia, efectividad y competitividad de la entidad regional, no se lograrán las metas, objetivos y misión institucional; se verá deteriorada la credibilidad de las autoridades, funcionarios y trabajadores; se generará una desconfianza institucional de parte de los propios trabajadores, pero especialmente de la población de la región.

El sistema de control interno eficiente facilitará el proceso de implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. El sistema de control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la institución, evitar desembolsos indebidos de fondos (economía) y ofrecer la seguridad del mejor uso de los recursos (eficiencia). El sistema de control interno es el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo facilitar el logro de las metas y objetivos institucionales.

El sistema de control interno eficiente tiene como propósito: proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias; asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones; promover la eficiencia de la explotación; estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia; promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Entre los elementos del sistema de control interno eficiente para el Gobierno Regional de Ayacucho, se tiene un:

- ✚ Plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad;
- ✚ Plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos;
- ✚ Procedimientos eficaces con los que lleva a cabo el plan proyectado;
- ✚ Personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo el sistema de control interno eficiente podrá facilitar la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho?

1.3.2. Problemas específicos

- ✚ ¿Cómo los componentes del sistema de control interno podrán facilitar el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho?
- ✚ ¿Cómo la evaluación del sistema de control interno podrá facilitar la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho?
- ✚ ¿Cómo el seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas podrá facilitar la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho?

1.4. Antecedentes

Ostolaza (2013) señala que:

Hay una relación directa entre el control y la gestión institucional. El control institucional representa un alto grado de seguridad para las entidades. Dicho control consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión de las empresas unipersonales y personas jurídicas, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control institucional es un componente del buen gobierno institucional y en tanto se facilite la administración de los recursos, actividades y procesos será una poderosa herramienta. El control institucional es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

El control interno institucional 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 de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro,

verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según su plan anual de control, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas y objetivos trazadas; así como de los resultados obtenidos.

Yrupalla (2013) señala que

El control interno es la base para la eficiencia institucional, es la base, es la plataforma que tiene la empresa para direccionar la gestión que desea llevar a cabo. Cuanto mejor es el control, cuanto mejor es la eficiencia institucional. El control se orienta al cuidado de los bienes de capital y capital de trabajo de las instituciones. También se relaciona con las deudas; ingresos, costos, gastos y todo lo que tiene la empresa. El control para que sea eficiente tiene que desarrollarse en base a los siguientes principios:

- ✚ La universalidad, entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, con arreglo a su competencia y atribuciones, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como de todos sus funcionarios y servidores, cualquiera fuere su jerarquía;
- ✚ El carácter integral, en virtud del cual el ejercicio del control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera cabal y completa, los procesos y operaciones, materia de examen en la entidad y sus beneficios económicos y/o sociales obtenidos, en relación con el gasto generado, las metas cualitativas y cuantitativas establecidas, su vinculación

con políticas gubernamentales, variables exógenas no previsibles o controlables e índices históricos de eficiencia;

- ✚ La autonomía funcional, expresada en la potestad de los órganos de control para organizarse y ejercer sus funciones con independencia técnica y libre de influencias. Ninguna entidad o autoridad, funcionario o servidor público, ni terceros, pueden oponerse, interferir o dificultar el ejercicio de sus funciones y atribuciones de control;
- ✚ El carácter permanente, que define la naturaleza continua y perdurable del control como instrumento de vigilancia de los procesos y operaciones de la entidad;
- ✚ El carácter técnico y especializado del control, como sustento esencial de su operatividad, bajo exigencias de calidad, consistencia y razonabilidad en su ejercicio; considerando la necesidad de efectuar el control en función de la naturaleza de la entidad en la que se incide;
- ✚ La legalidad, que supone la plena sujeción del proceso de control a la normativa constitucional, legal y reglamentaria aplicable a su actuación;
- ✚ El debido proceso de control, por el que se garantiza el respeto y observancia de los derechos de las entidades y personas, así como de las reglas y requisitos establecidos;
- ✚ La eficiencia, eficacia y economía a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos;
- ✚ La oportunidad, consistente en que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes para cumplir su cometido;

- ✚ La objetividad, en razón de la cual las acciones de control se realizan sobre la base de una debida e imparcial evaluación de fundamentos de hecho y de derecho, evitando apreciaciones subjetivas;
- ✚ La materialidad, que implica la potestad del control para concentrar su actuación en las transacciones y operaciones de mayor significación económica o relevancia en la entidad examinada;
- ✚ El carácter selectivo del control, entendido como el que ejerce el Sistema en las entidades, sus órganos y actividades críticas de los mismos, que denoten mayor riesgo de incurrir en actos contra la probidad administrativa;
- ✚ La presunción de licitud, según la cual, salvo prueba en contrario, se reputa que las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, han actuado con arreglo a las normas legales y administrativas pertinentes;
- ✚ El acceso a la información, referido a la potestad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad, aunque sea secreta, necesaria para su función;
- ✚ La reserva, por cuyo mérito se encuentra prohibido que durante la ejecución del control se revele información que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último;
- ✚ La continuidad de las actividades o funcionamiento de la entidad al efectuar una acción de control;
- ✚ La publicidad, consistente en la difusión oportuna de los resultados de las acciones de control u otras realizadas por los órganos de control, mediante los mecanismos que la Contraloría General considere pertinente;
- ✚ La participación ciudadana, que permita la contribución de la ciudadanía en el ejercicio del control gubernamental;

- ✚ La flexibilidad, según la cual, al realizarse el control, ha de otorgarse prioridad al logro de las metas propuestas, respecto de aquellos formalismos cuya omisión no incida en la validez de la operación objeto de la verificación, ni determinen aspectos relevantes en la decisión final. Los principios antes indicados son de observancia obligatoria por los Órganos de Control Institucional y pueden ser ampliados o modificados por la Contraloría General, a quien compete su interpretación.

Hernández (2013), establece que:

Las instituciones deben implementar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando, su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos:

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

Son obligaciones del jefe de la entidad y funcionarios de la entidad, relativas a la implementación y funcionamiento del control interno:

- ✚ Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables;
- ✚ Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la auto evaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno;
- ✚ Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización
- ✚ Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspecto;
- ✚ Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades;
- ✚ Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de auto evaluación), los órganos de Control y otros entes de fiscalización que correspondan;
- ✚ Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Carmona (2013) señala que:

El sistema de control interno institucional en tanto esté implementado con todos sus componentes representa una plataforma relevante para asegurar el cumplimiento de las normas, los procesos y procedimientos empresariales. La relevancia del control interno en las distintas actividades administrativas, financieras,

contables, legales de las municipalidades. Las instituciones deben orientar todos sus esfuerzos a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior. El control interno revisa todo el acontecer institucional y facilita informes, sobre el cual se llevan a cabo ajustes a las actividades con el propósito de tener economía, eficiencia, efectividad y mejora continua institucional.

Urupeque (2013); considera que;

El sistema de control interno y la gestión institucional y establece que el primero es parte de la segunda; pero que dicho sistema de control interno se vuelve tan importante que asegura la razonabilidad de las operaciones institucionales. El sistema de control interno institucional ayuda en la eficiencia, economía y efectividad de las instituciones, todo lo cual facilita el cumplimiento de la misión institucional.

El sistema de control interno es el sistema integrado por la estructura organizacional y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno efectivo:

- ✚ Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios;
- ✚ Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- ✚ Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- ✚ Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- ✚ Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;
- ✚ Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones;

- ✚ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno;
- ✚ Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades;
- ✚ Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control;
- ✚ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- ✚ Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad;
- ✚ Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Zurita (2013), señala que:

El sistema de control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control en forma integral. Es la base para formalizar la institucionalidad en las entidades. El sistema de control interno asegura actividades favorables a los objetivos institucionales. El sistema de control interno comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativos, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regula.

El control eficaz, es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y trabajadores de una empresa, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

- ✚ Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta;
- ✚ Cuidar y resguardar los recursos y bienes contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos;
- ✚ Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones;
- ✚ Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información;
- ✚ Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.

Quelopana (2013), señala que:

El control eficaz en el marco del Informe COSO es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por:

- ✚ El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- ✚ La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- ✚ Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas

al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;

- ✚ Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
- ✚ Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- ✚ El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes;
- ✚ Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación metodológica

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

1.5.2. Justificación teórica

El sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. Este es el modelo que se presenta en este trabajo.

El sistema de control interno es más eficiente, cuando forma parte de la esencia del Gobierno Regional de Ayacucho, cuando es incorporado e internalizado y no añadido. La incorporación del control repercute directamente en la capacidad que tiene la entidad para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad.

El sistema de control interno eficiente consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí: Entorno de control: el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja; Evaluación de riesgos: toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos; Actividades de control: establecimiento y

ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización; Información y comunicación: los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones; Supervisión: Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes del sistema de control interno eficiente, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro. El control interno puede considerarse eficiente cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que disponen de la información adecuada sobre hasta que punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización; los estados financieros son preparados de forma fiable; de cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es eficiente se relaciona con el funcionamiento eficaz de los cinco componentes en su conjunto. Este funcionamiento proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos por el Gobierno Regional de Ayacucho van a cumplirse.

1.5.3. Justificación práctica

Este trabajo es de tipo básico o puro; sin embargo, puede ser aplicado por el Gobierno Regional de Ayacucho para utilizar el sistema de control interno eficiente en la implementación de las medidas correctivas efectivas que necesita la gestión de dicha entidad.

1.5.4. Importancia de la investigación

La importancia está dada por el hecho de presentar un modelo de investigación que busca resolver una problemática de la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Asimismo, porque permite plasmar el proceso de investigación científica y los conocimientos y experiencia profesional en la evaluación del sistema de control interno, la auditoría gubernamental y la gestión institucional.

1.6. Limitaciones de la investigación

Este trabajo tiene las siguientes limitaciones:

- ✚ Está limitado al problema materia de investigación: Deficiente implementación de las medidas correctivas.
- ✚ A la solución propuesta por el investigador: Sistema de control interno eficiente
- ✚ A su dimensión espacial: Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ A su dimensión temporal: Actualidad.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Establecer la manera como el sistema de control interno eficiente facilitará la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

1.7.2. Objetivos específicos

- ✚ Determinar la forma como los componentes del sistema de control interno facilitarán el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ Establecer el modo como la evaluación del sistema de control interno facilitará la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ Determinar la manera como el seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas facilitará la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

1.8. Hipótesis de la investigación

1.8.1. Hipótesis general

El sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

1.8.2. Hipótesis específicas

- ✚ Los componentes del sistema de control interno facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ La evaluación del sistema de control interno facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ El seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Sistema de control interno eficiente

Interpretando a Mantilla (2013):

El sistema de control interno eficiente es un proceso planificado, organizado, dirigido y coordinado; asimismo con recursos racionalizado y orientado a facilitar la misión institucional. Es un proceso integrado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Es una plataforma que le da fortalezas a las instituciones y ayuda a lograr sus metas, objetivos y misión institucional. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la INTOSAI (2013):

El control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma; Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

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

Según Hierro (2013):

El sistema de control interno eficiente es un sistema que debe estar en la plataforma institucional; es la base para asegurar las metas, objetivos y misión institucional. Es un sistema de importancia para la estructura administrativa, financiera

y contable de una entidad. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables. Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto, los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno.

Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más es necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado. Ningún sistema de control interno puede garantizar su cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de: Costo beneficio.

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El propósito de la auditoría como parte del sistema de control institucional es brindar seguridad razonable de la información en los estados contables y estén libres estos de errores sustanciales y aseveraciones erróneas. La auditoría interna debe efectuar el relevamiento y evaluación del sistema de control interno a fin de evaluar la efectividad del mismo en distintos ámbitos.

El auditor interno debe enfatizarse en el examen de los siguientes aspectos: Confiabilidad integridad y oportunidad de la información; Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes; Protección de activos, revisando los mecanismos de control; Uso eficiente y económico de los recursos; Logro de objetos y metas operacionales.

Analizando a Aldave y Meniz (2013):

El Sistema Nacional de Control es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada. Su actuación comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanza al personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule.

El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control: La Contraloría General, como ente técnico rector; todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades públicas; las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un periodo determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

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

Son atribuciones del Sistema Nacional de Control:

- ✚ Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado, el cual también comprende supervisar la legalidad de los actos de las instituciones sujetas a control en la ejecución de los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas, con prudencia y transparencia fiscal, conforme a los objetivos y planes de las entidades, así como de la ejecución de los presupuestos del Sector Público y de las operaciones de la deuda pública;
- ✚ Formular oportunamente recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que emplean en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno;

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

reserva, presunción de licitud, relación causal, las cuales serán desarrolladas por la Contraloría General;

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

Según la Contraloría General de la República (2013):

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.

El sistema de control interno eficiente comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control,

con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según su plan anual de control, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas y objetivos trazadas; así como de los resultados obtenidos.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones.

Se entiende por control externo, el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En

concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la Ley del Sistema Nacional de Control o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda. Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

Interpretando a Elorreaga (2013):

La ley de control interno de las entidades del estado , establece que dichas entidades deben implementar obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando, su ejecución al cumplimiento de los siguientes objetivos: i) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; ii) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; iii) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones; iv) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; v) Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; vi) Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Según la citada Ley, son obligaciones del jefe de la entidad y funcionarios de la entidad, relativas a la implementación y funcionamiento del control interno: i) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables; ii) Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la auto evaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno; iii) Demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización iv) Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspecto; v) Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades; vi) Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de auto evaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan; vii) Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

Argandoña 2013) señala que:

En las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, son responsables que el control gubernamental cumpla con sus fines y metas: a) El Titular, los servidores y funcionarios de la entidad, responsables de la implantación y funcionamiento del control interno, así como de su confiabilidad, conforme a la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y la Ley del sistema Nacional de Control. b) El Jefe del

Órgano de Control Institucional, quien tiene a su cargo el ejercicio del control interno posterior a que se refiere el artículo 7° de la Ley del Sistema Nacional de Control, así como el externo que ejerce por encargo de la Contraloría General de la República, según el artículo 8° de la Ley del Sistema Nacional de Control.

Interpretando a Aldave y Meniz (2013):

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

2.1.2. Medidas correctivas

Interpretando a Hernández (2013):

De acuerdo con la experiencia para que surjan las medidas correctivas, debe haber una acción de control sobre cualquier aspecto institucional. Sobre esa base los auditores determinan los hallazgos, los mismos que son comunicados a los Jefes responsables de las dependencias. Si dichos hallazgos no fueron convincentes para los auditores, entonces se informan a través de conclusiones, observaciones y sus respectivas recomendaciones; y, es allí donde comienza el proceso de implementación de medidas correctivas. Los responsables de la gestión analizan las recomendaciones, toman decisiones y concretan las medidas correctivas. Luego, los auditores realizan el seguimiento de sus recomendaciones, para verificar si los responsables de la gestión han realizado las medidas correctivas efectivas; en uno y otro caso da como resultado otro Informe; y así, sucesivamente.

Interpretando a Rodas (2013):

De acuerdo con la norma de auditoría gubernamental; durante el proceso de la auditoría, el auditor encargado debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos, a fin de que, en un plazo fijado, presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados documentariamente, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente.

Para realizar una auditoría eficiente y efectiva, el auditor debe obtener un apropiado entendimiento de la estructura de control interno de la entidad examinada. El grado de confianza que pueda tener el auditor sobre el sistema de control interno de una entidad depende de muchos factores, dentro de los cuales, se incluye al ambiente de control, el diseño y operación del sistema de contabilidad y los procedimientos de

control. Durante el desarrollo de la auditoría el auditor puede detectar asuntos importantes relativos a la estructura de control interno de la entidad que deberían ser informados. Tales asuntos se denominan "Hallazgos de Auditoría" aunque, generalmente, se les identifica como debilidades materiales o importantes, errores o irregularidades y, también como condiciones reportables. Los hallazgos de auditoría en la auditoría se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa a la institución.

Analizando a Tuesta (2013):

Los hallazgos de auditoría pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno, la gestión institucional, la información financiera, etc. Son elementos del hallazgo de auditoría la: Condición: constituida por la situación actual o "lo que es"; Criterio: representado por la norma o la unidad de medida que se compara con la condición o "lo que debe ser"; Causa: razón o las razones por la que ocurrió la condición; Efecto: consecuencia o impacto posible pasado o futuro (cuando sea aplicable). La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor encargado hace conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe. Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el sistema de control interno de la entidad.

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas, como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Tan pronto como sea desarrollado un hallazgo de auditoría, el auditor encargado debe

comunicar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, con el objeto de: obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados; facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas. Una vez evaluada la información proporcionada y tan pronto reúna los elementos suficientes que evidencien las presuntas deficiencias o irregularidades, el auditor encargado procederá a formular los hallazgos de auditoría. En base a ellos, cursará los respectivos oficios de comunicación, teniendo en consideración lo siguiente: a) reserva b) materialidad o importancia c) hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario; d) recepción acreditada. El plazo para la recepción de las aclaraciones o comentarios requiere ser establecido teniendo en cuenta las particularidades de cada hallazgo de auditoría, tales como: la naturaleza de la materia bajo análisis; b) el alcance del examen; y, c) si la persona a la que debe dirigirse la comunicación no labora en la entidad auditada, entre otros aspectos.

Para la presentación de las aclaraciones o comentarios, en el oficio de comunicación de los hallazgos de auditoría, el auditor encargado indicará un plazo de respuesta de hasta cinco (5) días hábiles. Para las ampliaciones de plazo que soliciten los funcionarios debe considerarse los aspectos siguientes: procede su otorgamiento por una sola vez, siempre y cuando lo solicite la persona receptora de la comunicación sustentadamente por escrito, antes del vencimiento del plazo; si existieran circunstancias particulares o limitaciones justificables que tenga la persona comunicada, el auditor encargado, en coordinación con el supervisor y el nivel gerencial correspondiente, pueden otorgar una ampliación extraordinaria de diez (10) días útiles; se entiende que la solicitud de prórroga ordinaria ha sido aceptada a su recepción, salvo denegación expresa, contándose el término en días hábiles siguientes al vencimiento del primer plazo; los límites al plazo para la presentación de

aclaraciones o comentarios, no excederán de diez (10) o quince (15) días hábiles, respectivamente.

Cuando el equipo de auditoría haya agotado todos los medios a su alcance para ubicar a la persona que debe recibir la comunicación, procederá a citarla mediante aviso publicado en el Diario Oficial El Peruano u otro de mayor circulación de la localidad en que se encuentre la entidad auditada. La publicación debe ser efectuada por tres días hábiles consecutivos. Cuando la persona que debe recibir una comunicación se encuentra en el extranjero, se procederá a efectuar la notificación a través del Ministerio de Relaciones Exteriores. Los asuntos de menor importancia que no justifiquen su inclusión en el informe, pero que el auditor considera que pueden ser de interés para la entidad auditada, deben ser informados por escrito, conforme a los procedimientos establecidos. Los asuntos aislados y carentes de significación deben ser comunicados directamente a la persona responsable de efectuar la corrección pertinente.

Analizando a Uribe (2013):

La comunicación escrita sobre hallazgos de auditoría con funcionarios responsables de la entidad auditada es parte sustancial de los procedimientos de auditoría. La comunicación mediante oficio incluyendo la información sobre los hallazgos de auditoría, tiene el objeto de requerir el punto de vista de la entidad; sin embargo, tales esfuerzos deben ser precedidos por entrevistas con los funcionarios responsables de la entidad en los niveles medios y bajos, especialmente, en cuanto se refiere a los asuntos de carácter individual. No debe esperarse acumular un número importante de hallazgos de auditoría para comunicarlos en forma conjunta a los niveles responsables de la entidad.

La discusión de los hallazgos antes de elaborar el borrador del informe debe dar como resultado documentos más completos y menos susceptibles de ser refutados en los comentarios de la entidad, dado que es posible recoger las opiniones preliminares sobre aspectos tales como las causas de las deficiencias y la naturaleza de las medidas correctivas a implementarse. Esto reducirá el tiempo empleado en su preparación, de manera que el informe final se encuentre listo dentro de los plazos previstos. La conferencia final es realizada por el Auditor encargado y el Supervisor del equipo de auditoría al término del trabajo, para hacer conocer a los funcionarios de alto nivel de la entidad examinada, en forma oral y por escrito, mediante oficio, la totalidad de los hallazgos de auditoría encontrados en el transcurso de su trabajo.

El propósito de esta conferencia final es informar a la alta dirección, sobre los hallazgos de auditoría que, durante el trabajo de campo, fueron comunicados por escrito a los funcionarios de menor nivel y empleados responsables de las situaciones identificadas. La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, cual es el informe de auditoría.

Los hallazgos de auditoría deben documentarse en el memorando de conclusiones. Este documento reúne los aspectos más significativos de la auditoría. Es una buena práctica iniciar la preparación del memorándum de conclusiones, al desarrollarse las primeras decisiones, debido a lo cual al concluir la auditoría estará terminado. El memorándum de conclusiones es un documento interno que describe los asuntos siguientes: la confirmación de que los papeles de trabajo fueron revisados; las conclusiones con respecto a si los estados financieros carecen de errores e irregularidades de importancia relativa; el tratamiento y solución de asuntos contables

y de auditoría que sean significativos y extraordinarios; la discusión de los hallazgos de auditoría, con relación a los objetivos de la auditoría; las conclusiones sobre si la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y apropiada para formarse una opinión de auditoría; una evaluación de la presentación de los estados financieros.

El memorando de conclusiones también debe revelar si las responsabilidades de todos los miembros del equipo de auditoría se han cumplido. Asimismo, es necesario incluir una conclusión con relación a lo adecuado de los papeles de trabajo para sustentar el informe de auditoría sobre los estados financieros y, su adherencia a las normas de auditoría gubernamental emitidas por la Contraloría General. Este documento debe ser firmado por el Supervisor y el Jefe de Equipo y fechado, antes de la emisión del informe de auditoría. Antes de retirarse de la entidad examinada el auditor debe asegurarse que ha cumplido todos los aspectos procedimentales prescritos por la normatividad vigente. Entre ellos, deberá prestar especial atención a la obtención de la "carta de representación" y asegurarse que los archivos de papeles de trabajo de la auditoría estén completos. El retiro del equipo de auditoría de la entidad debe ser coordinado con los niveles gerenciales pertinentes de la entidad auditada, con lo cual se dará por terminado el trabajo. El término de la auditoría debe darse a conocer por escrito.

Según la Contraloría General de la República (2013):

El informe debe ser preparado en lenguaje sencillo y fácilmente entendible, tratando los asuntos en forma concreta y concisa, los que deben coincidir de manera exacta y objetiva con los hechos observados. El auditor no debe suponer que el usuario del informe posee conocimientos detallados sobre los temas incluidos en el mismo. Para que un informe sea conciso no debe ser más extenso de lo necesario para transmitir su mensaje, por tanto, requiere: Un adecuado uso de las palabras, según su

significado, excluyendo las innecesarias; La inclusión de detalles específicos cuando fuere necesario a juicio del auditor.

En el informe no deben omitirse asuntos importantes, ni utilizarse palabras ni conceptos superfluos que lleven a interpretaciones erradas. Es importante que el auditor tenga en cuenta que un exceso de detalles puede confundir al usuario e incluso ocultar el objetivo principal del informe.

La exactitud requiere que la evidencia presentada sea verdadera y que los hallazgos sean correctamente expuestos. Se basa en la necesidad de asegurarse que la información que se presente sea confiable a fin de evitar errores que podrían restar credibilidad y generar el cuestionamiento y validez sustancial del informe. Los hechos deben ser presentados de manera objetiva y ponderada, es decir, con la suficiente información que permita al usuario una adecuada interpretación de los asuntos mencionados.

El informe de auditoría es el medio a través del cual el auditor, emite su juicio profesional sobre lo examinado.

El informe es la expresión escrita donde el auditor expone su conclusión sobre la tarea que realizó. Cada una de las distintas fases de una auditoría tiene como objetivo final la emisión del informe.

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

efectivo por el año terminado, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Antes de elaborar el informe, el auditor efectúa una revisión minuciosa de los papeles de trabajo para asegurarse de que se cumplieron satisfactoriamente los objetivos de la auditoría, que se han atado todos los cabos sueltos, se han considerado todos los asuntos de importancia y todas las cuestiones planteadas han sido resueltas.

El informe de auditoría es el medio a través del cual el auditor expresa su opinión sobre la situación financiera, resultado de las operaciones y flujos de efectivo de la entidad examinada, así como sobre su control interno financiero.

2.2. Gobierno Regional de Ayacucho

De acuerdo con la información institucional se tiene lo siguiente:

Visión:

El Gobierno Regional de Ayacucho es una Institución sólidamente estructurada, con identidad propia, que cuenta con recursos humanos calificados e integrados y con un nivel tecnológico moderno, para ofrecer servicios de calidad a la comunidad contribuyendo a la reducción de los niveles de pobreza, afianzando el proceso de descentralización y generando oportunidades de inversión y de alternativa económica.

Misión:

Organizar y conducir la gestión pública regional en forma transparente, efectiva y descentralizada, con lineamientos de política efectiva para planificar y promover el desarrollo integral sostenible; priorizando la integración vial y la reactivación del aparato productivo, orientada a mejorar la calidad de vida de la población en un marco de identidad cultural, con igualdad de oportunidades y uso racional de los recursos en armonía con las políticas nacionales y sectoriales, con la participación de las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil.

Rol estratégico de la institución.

Es rol del Gobierno Regional Ayacucho: coadyuvar al logro del desarrollo socio económico de la Región a través del uso óptimo de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante la participación activa de las Instituciones Públicas y Privadas y la sociedad civil.

Por esto el rol del Gobierno Regional incluye el deber de evolucionar y orientarse a esquemas metodológicos de orden institucional, abandonando los estilos operativos y las estrategias administrativo / burocráticas que caracterizan el estado actual del sistema de gestión regional, para lograr metas y objetivos programados.

Diagnóstico general:

Análisis del Comportamiento del Ámbito de Acción del Gobierno Regional Ayacucho.

Dinámica poblacional: Según el INEI, el departamento de Ayacucho tiene una población estimada de 750,751 habitantes al 2012 (2.5% respecto al país), una superficie de 43,814 Km. densidad poblacional de 12,6 Hab./ Km², donde la Provincia de Huamanga concentra el 35% de la población total. Entre 1993 y 2012 se registró un crecimiento demográfico del 1.8%. En el análisis de este dato se deben considerar las consecuencias de la violencia terrorista, que entre 1988 y 1993, generaron una tasa negativa neta de migración del 10.7%.

Dinámica Social: La Región de Ayacucho está incluida dentro de los primeros tres departamentos a nivel nacional con los índices más altos de pobreza, desnutrición infantil y analfabetismo. (INEI - ENAHO 2012), de igual modo el acceso a los servicios básicos: agua, desagüe, electricidad, vivienda (% de la población) es muy reducida, ocupando los primeros lugares a nivel nacional en niveles de desatención.

En la Región sobresalen, según el INEI, los altos niveles de mortalidad infantil (57.9 por mil), y la desnutrición crónica escolar que alcanza al 43.2%.

Respecto a la educación, resalta en general la baja tasa de analfabetismo de 35%.

El ingreso promedio mensual per cápita es de 343 Nuevos Soles (a noviembre 2013), inferior en 37% al promedio nacional que es de 544 Nuevos Soles, confirmando el bajo nivel adquisitivo en general y la escasa capacidad de inversión.

Dinámica económica: Según INEI, la estructura por sectores económicos en la región Ayacucho al año 2012 se conforma de la siguiente manera: 24.7% primario, 30.8% secundario y el 44.5% terciario. Sin embargo, la población ocupada por sectores económicos al mismo año presenta la siguiente configuración: primario 67.9%, secundario 5.7%, terciario 26.3%, lo que da cuenta del peso vigente del sector rural pese a su baja capacidad productiva.

El PBI de la Región es de 520 Millones de US\$, representando el 0.85% del País, y el PBI Per Cápita es de 875 US\$, que resaltan aún más la limitada participación de Ayacucho en la producción y contribución nacional

Potencialidades productivas: Sectores dinámicos Alrededor del 55% de la población vive en el medio rural dedicándose a actividades agropecuarias de subsistencia, por lo que este resulta ser -desde el punto de vista nominal- el sector productivo que presenta mayor significancia económica.

Respecto al sector secundario, la situación es marcadamente baja y lo expresa con nitidez el poco desarrollo de las empresas manufactureras existentes.

El flujo turístico Internacional a Ayacucho representa menos del 1% del total del país, se concentran en algunas fechas fijas características (Semana Santa, Fiestas Patrias) generando fenómenos de distorsión del mercado (alza injustificada del precio de los servicios de alojamiento y alimentación, sobrecarga de las capacidades de oferta), hechos que seguramente no contribuyen para hacer de Ayacucho un destino turístico atractivo y permanente.

Niveles de productividad: Los niveles de productividad en todos los sectores son generalmente bajos y de escasa competitividad. El nivel de desarrollo regional es considerado muy deprimido y está -según estratificación hecha por el Consejo Nacional de Descentralización-, en el ranking país en el lugar No 23.

Ejes y corredores económicos: El desarrollo de ejes y corredores económicos zonales, locales, regionales e interregionales es aún incipiente, siendo factores determinantes de esta postergación el escaso desarrollo de la red vial regional, la débil infraestructura de comunicaciones y la baja calidad de la misma. Del cual resalta que casi el 80% de la red vial regional está constituida por infraestructura de baja o muy baja calidad.

Ventajas comparativas y competitivas: En algunas actividades económicas, Ayacucho tiene potenciales de desarrollo económico y por ende ventajas comparativas. En turismo, no hay duda que las ruinas de Vilcashuamán como su entorno arqueológico que incluye un importante tramo del Ccapacc Ñan y los Bosques más extensos y densos de Puya Raimondi, pueden constituir un atractivo turístico a nivel nacional e internacional.

En agricultura la zona del VRAE tiene oferta cualificable como café, cacao, piña y ajonjolí; también Huanta ofrece paltas de calidad, la lúcuma, etc.; en Huamanga se deben trabajar derivados de tunas, además de ofrecer una artesanía típica y de alta calidad en el campo textil, y en la elaboración de piedra y cerámica. A nivel cultural, su folklore, mueve una industria musical creciente a nivel nacional. Un trabajo medular a considerar es el referido a los programas de Desarrollo Alternativo que se ejecutan en el Valle del Río Apurímac- Ene. Este segmento espacial y económico, debe merecer también una alta atención, dada las posibilidades ingentes de desarrollo que ofrece esta parte de la Amazonia.

Recursos Naturales y Medio Ambiente: Ayacucho es uno de los departamentos que posee mayor biodiversidad biológica distribuida en 27 zonas de vida natural (32% del total nacional) y una importante variedad genética de cultivos y crianzas domésticas y en estado silvestre, también cuenta con buen potencial de recursos mineros metálicos y no metálicos.

Institucionalidad: La estructura del sector público se articulará a mediano plazo al Gobierno Regional, el cual tendrá la responsabilidad de la gestión subnacional para estos espacios. A ella, se integrarán los sectores: Salud, Educación, Transportes, Agricultura, Producción, Turismo, y otros. Cabe señalar que pese a no haberse realizado un estudio específico sobre la calidad de los servicios hacia la comunidad se infiere que las instituciones públicas muestran un grado de debilitamiento de gestión, por los servicios limitados en cantidad y calidad que brinda.

La Sociedad Civil: gremios empresariales e instituciones representativas: La sociedad civil, expresada por organizaciones rurales, urbanas, colegios profesionales, organizaciones gremiales, organizaciones promotoras del desarrollo, tiene en general, limitaciones para cumplir el rol específico que les compete y para integrarse programáticamente a la promoción del desarrollo.

Identificación de Problemas que se buscan resolver y Análisis de su evolución.

Los principales problemas por la que atraviesa la región Ayacucho son:

- ✚ Desarticulación vial entre los centros de producción con el mercado; resaltando que alrededor del 80% de la red vial regional está constituida por infraestructura de baja o muy baja calidad.

- ✚ Actividad agropecuaria, agroindustrial de baja calidad y productividad, no competitivos, básicamente de autoconsumo y el escaso excedente se orienta al mercado local y regional.
- ✚ La actividad turística es restringida, temporal, por la falta de incorporación de otros atractivos al circuito turístico.
- ✚ Pobreza extrema, principalmente en el ámbito rural y asentamientos humanos de las ciudades, el 72.5 % de la población es pobre y el 45.4% es extremo pobre (INEI).
- ✚ Cobertura deficiente de los servicios de salud y educación, la tasa de mortalidad infantil es 57.9 x 1000 nacidos vivos y la desnutrición infantil en niños menores de 5 años es de 43.2%.
- ✚ Alta Tasa de Analfabetismo, del orden del 37% (INEI)

Prioridades:

Las prioridades establecidas por el Gobierno Regional son:

- ✚ Fortalecimiento Institucional; elevar la calidad y capacidad operativa de la institución, desarrollar las capacidades humanas e implementar con tecnología moderna.
- ✚ Gestión Pública, acelerando la descentralización regional y la transparencia en la gestión pública.
- ✚ Desarrollo Económico Productivo; ampliar la red vial para articular a los productores con los mercados, ampliación de la frontera agrícola y desarrollo de la actividad turística.
- ✚ Desarrollo Social; con equidad de oportunidades y justicia social.
- ✚ Preservación, Conservación del Medio Ambiente y Prevención de Desastres.

Diagnóstico de los programas principales.

Programa de Fortalecimiento Institucional.

Problema: Personal del Gobierno Regional con limitadas capacidades técnicas, deficiente atención a la población.

Causas:

- ✚ Desinterés de parte de las autoridades.
- ✚ Carencia de recursos financieros.
- ✚ Falta de equipos de tecnología moderna.
- ✚ Ambientes inadecuados.

Programa de Gestión Pública.

Problema:

Opinión negativa de la ciudadanía respecto a la actuación del Gobierno Regional en aspectos de transparencia y corrupción.

Causa:

- ✚ Falta consolidar la participación ciudadana de la población, para un efectivo rol propositivo para el desarrollo.
- ✚ Lento proceso de descentralización.
- ✚ Falta de liderazgo como ente rector de desarrollo.
- ✚ Documentos de gestión inoportuna.

Programa de Desarrollo Económico.

Problema:

Productos agropecuarios con baja productividad y niveles de competitividad.

Causas:

- ✚ Actividad agropecuaria predominantemente de autoconsumo y dependiente de las precipitaciones pluviales.
- ✚ Desorganización de los productores.
- ✚ Producción no planificada con información de mercado.
- ✚ Falta de capacitación, tecnología y crédito orientado al productor.

Problema:

Limitada crianza de truchas y especies tropicales.

Causa:

- ✚ Ausencia de promoción de la crianza de especies piscícolas.
- ✚ Falta de apoyo y asistencia técnica en crianza de truchas.
- ✚ Escasez de recursos financieros para la inversión privada.

Problema:

Elevado costo de transporte de productos regionales.

Causa:

- ✚ Vías de transporte en mal estado.
- ✚ Carencia de carreteras que articulan zonas productivas con el mercado.

Problema:

Recursos Turísticos, arqueológicos y naturales en mal estado y no aprovechados.

Causa:

- ✚ Desinterés de las autoridades sobre la puesta en valor de los recursos turísticos.
- ✚ Prestación de servicios y de atención de baja calidad.

- ✚ Carencia de recursos financieros.
- ✚ Falta de promoción de servicios turísticos.

Programa de Desarrollo Social

Problema:

Atención deficitaria de servicios básicos a la población.

Causa:

- ✚ Pésima infraestructura educativa y de salud.
- ✚ Deficiente equipamiento e implementación con los recursos necesarios.
- ✚ Carencia de recursos financieros.

Programa de Recursos Naturales y Medio Ambiente

Problema:

Baja producción de frutales: exóticos y andinos

Causa:

- ✚ Falta de capacitación, tecnología y crédito agrario.
- ✚ Carencia de viveros frutícolas.
- ✚ Falta de proyectos de inversión para su reactivación.
- ✚ Carencia de recursos financieros.

Problema:

Desastres ocasionados por acción de la naturaleza y el hombre.

Causa:

- ✚ Ausencia de un Plan de Defensa Civil.

Objetivo estratégico general por programa

- ✚ Programa: Fortalecimiento Institucional: Elevar las capacidades técnicas y administrativas del recurso humano para una efectiva calidad de servicio hacia la comunidad.
- ✚ Programa: Gestión Pública: Lograr una administración eficiente y eficaz de los recursos para el logro de los objetivos y metas regionales.
- ✚ Programa: Desarrollo Económico: Fortalecer, modernizar y reactivar las actividades económicas de la Región.
- ✚ Programa: Desarrollo Social: Mejorar la cobertura de los servicios básicos tendientes a lograr el bienestar general.
- ✚ Programa: Recursos Naturales y Medio Ambiente: Conservar y garantizar la seguridad física y ambiental de la población.

2.3. Conceptos de las dimensiones

2.3.1. Conceptos de sistema de control interno eficiente

Componentes del sistema de control interno

Interpretando al IAI-España (2013):

El sistema de control interno eficiente es un proceso integral, racional y efectivo diseñado para facilitar la gestión. Es efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales: Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta; Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos; Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones; Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información; Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales; y, Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

El control eficaz es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura.

Los componentes están constituidos por:

- ✚ El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- ✚ La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- ✚ Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- ✚ Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
- ✚ Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- ✚ El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC);

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

Ambiente de control:

Según la Contraloría General de la República (2013):

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

Evaluación de riesgos

Según la Contraloría General de la República (2013):

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo.

Actividades de control gerencial

Según la Contraloría General de la República (2013):

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad.

Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión.

Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-

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

Información y comunicación

Según la Contraloría General de la República (2013):

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

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

Supervisión

Según la Contraloría General de la República (2013):

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno

del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

Evaluación del sistema de control interno

Interpretando a Bacón (2013):

La evaluación del sistema de control interno eficiente se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín 5030, muestra la metodología para la evaluación del control Interno, donde recomienda que ese proceso se efectúe por ciclos de transacciones, ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de las empresas. Los ciclos básicos de transacciones a considerar son: ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería.

El estudio del sistema de control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas. La evaluación del sistema de control interno eficiente es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre. De este estudio y evaluación, el auditor podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría de empleados

y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

Los métodos de evaluación del sistema de control interno eficiente son el método descriptivo o de memorándum, método gráfico y método de cuestionario. En el proceso de evaluación del sistema de control interno eficiente un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones. Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales: La muestra debe ser representativa; el tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno; el examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada; siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

El método descriptivo consiste en especificar las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aisladamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados. Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc. La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el auditor, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias. La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá de la práctica y juicio del auditor, y que puede consistir en: Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión; Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente. El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa. Se obliga al auditor a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

El método del cuestionario consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones. Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo

examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable. Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario. La aplicación del cuestionario representa un ahorro de tiempo; por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó. Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno. El método puede tener las siguientes desventajas:

El estudio del cuestionario puede ser laborioso por su extensión; muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas; su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

El método de flujogramas; es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma. Este método, consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos. Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. Existen dos tipos de gráficas de organización: cartas Maestras y cartas suplementarias.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos. Las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada. Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan. Este método tiene las siguientes ventajas: Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio; Identifica la ausencia de controles financieros y operativos; Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad; Identifica desviaciones de procedimientos; Identifica procedimientos que sobran o que faltan; Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros; La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico. En ocasiones el método puede tener las siguientes desventajas: Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del auditor; dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo. Este método se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos casos tal vez sea aplicable el método de gráficos; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos; es decir el relevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando, tanto gráficos o flujogramas, como cuestionarios o narrativos. De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano. Para cubrir ese vacío se presenta un cuarto método: Detección de funciones incompatibles. El auditor mediante

el uso de sencillos cuestionarios detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a auditoría. Se presenta como una hoja de cuestionario, que en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.

Según Arens & Loebbecke. (2013)

El estudio y evaluación del sistema de control interno eficiente por ciclos de transacciones; consiste en identificar, por parte del auditor, ciclos de transacciones cuyo control interno estará sujeto a revisión y evaluación. Esta identificación incluye el determinar las funciones aplicables a cada ciclo con base en las características específicas del mismo. Para auxiliarse el auditor deberá basarse en los boletines de la serie 6000 de las Normas y Procedimientos de Auditoría emitidos por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. El análisis factorial, consiste en la distinción e identificación de los factores que concurren en los resultados de operación de una entidad para llegar al conocimiento de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas. El análisis factorial se concibe la operación de una entidad como resultado de la combinación ponderada de sus componentes genéricos, unos internos y otros externos, a los que se denomina factores de operación. La identificación, análisis y estudio de dichos factores habrá de hacerse tomando en cuenta la actividad o giro de la entidad y el propósito de esta, ya que es obvio que no

serán los mismos factores que inciden para entidades industriales o comerciales, de venta de servicios o de productos, lucrativas, no lucrativas, gubernamentales o no gubernamentales. Los factores internos de una entidad industrial son: Medio ambiente; Administración; Productos; Procesos; Función Financiera; Facilidades de producción; Mano de obra; Materias primas; Producción; Mercadotecnia; Contabilidad; Estadísticas. El fin del análisis factorial aplicado a una entidad, es cuantificar la contribución de cada factor en el resultado de las operaciones que ésta realice, es, por tanto, un medio de control. El Auditor debe apoyarse en el uso de cuestionarios para este propósito. Este estado debe ser complementado con la aplicación de razones financieras simples, comparando cuantitativamente los componentes de cada factor para evaluar su contribución en el resultado de las operaciones de la entidad.

Seguimiento del sistema de control interno

Interpretando a Cashin, Neuwirth y Levy (2013):

En la evaluación del sistema de control interno de una u otra forma se van a encontrar deficiencias en cuanto al manejo de los recursos, actividades, procesos y procedimientos institucionales, dichas deficiencias son reportadas a los responsables de la gestión para que tomen las decisiones más pertinentes.

En ese contexto a parecer la necesidad de implantar primero las medidas correctivas por parte de los responsables de la gestión, si no se implantan las medidas correctivas no puede haber ningún seguimiento. Es la decisión de los responsables de la gestión de implantar las medidas correctivas que faciliten que los recursos, actividades, procesos, procedimientos institucionales corrijan lo que esta mal o está entorpeciendo el normal funcionamiento de la institución. Luego el equipo de auditoria es el encargado de hacer el seguimiento a las medidas correctivas

implantadas. En este sentido realizan la evaluación de todas y cada una de las medidas y reportan a la autoridad respectiva.

La experiencia señala que los responsables de la gestión pasan por alto la implantación de medidas correctivas y entonces cada año se encuentran las mismas observaciones y no se soluciona nada. Los responsables de la gestión tienen que hacer el esfuerzo para implantar las medidas correctivas, las mismas que en algunos casos ni siquiera requieren presupuestos adicionales si no que es cuestión de orden, encaminamiento y luego todo resuelto. Es decir, para por la voluntad de todos de hacer bien las cosas.

2.3.2. Conceptos de medidas correctivas efectivas

Según la Contraloría General de la República (2013):

En base a las deficiencias importantes detectadas durante el desarrollo de la auditoría financiera, desarrollo y comunicación de hallazgos de auditoría, el auditor debe elaborar las observaciones, conclusiones y recomendaciones, de conformidad con las disposiciones establecidas. Las recomendaciones constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada, orientadas a promover la superación de las observaciones emergentes de la evaluación de los controles internos.

Son dirigidas a los funcionarios públicos que tengan competencia para disponer su aplicación. El informe debe contener recomendaciones que, fundamentadas en las observaciones y conclusiones, propicien la adopción de correctivos que posibiliten mejorar la gestión y/o el desempeño de los funcionarios y servidores públicos, con énfasis en el logro de los objetivos del sistema de control interno de la entidad auditada.

Las recomendaciones deben estar encaminadas a superar las causas de los problemas observados. Se referirán a acciones específicas y estarán dirigidas a quienes corresponde emprender tales acciones. Es necesario que las medidas que se recomienden sean factibles de implementar.

Las recomendaciones deberán contener la descripción de los cursos de acción a seguir para fortalecer los controles internos institucionales. Al formular las recomendaciones deben precisarse las medidas correctivas que deben efectuarse, aplicando criterios de oportunidad, de acuerdo con la naturaleza de las observaciones. Se incluirán recomendaciones para que los funcionarios públicos cumplan las leyes y

reglamentos aplicables y mejoren los controles cuando sean significativos los casos de incumplimiento y deficiencias de control interno observadas. También se deberán incluir en este rubro las recomendaciones significativas determinadas en auditorías anteriores que no se hayan corregido y estén relacionadas con los objetivos del examen.

En las conclusiones, el auditor deberá expresar sus conclusiones, que son juicios de carácter profesional basados en las observaciones resultantes del examen efectuado. Las conclusiones estarán referidas a la evaluación de los resultados de gestión de la entidad examinada, en cuanto al logro de los objetivos, metas y programas, así como a la utilización de los recursos públicos, en términos de economía, eficiencia y eficacia. Asimismo, en las conclusiones se deberá indicar la determinación de la naturaleza de la responsabilidad en la que incurran los funcionarios o servidores públicos, sea administrativa, civil o penal. De acuerdo con la competencia funcional de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, cuando la responsabilidad es de carácter penal, ésta debe ser revelada en términos de presunción de delito. Al final de cada conclusión se hará referencia al número correspondiente a la observación en la cual se expone el hecho con todos los detalles.

En las observaciones, se debe revelar: Toda aquella información que a juicio del auditor, permita conocer hechos o circunstancias que incidan significativamente en la gestión de la entidad auditada, tales como el reconocimiento de las dificultades o circunstancias en las que se desarrollaron los responsables de dicha gestión, en los supuestos en que esto suceda, sin perjuicio de la observancia de los requisitos de objetividad e imparcialidad que deben guiar al auditor en la elaboración de su informe. Las observaciones derivadas del examen. Los aspectos principales que deben tenerse

en cuenta al redactar las observaciones serán: 1. Las observaciones estarán referidas a asuntos significativos e incluirán información suficiente y competente relacionada con los resultados de la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada, así como el uso de los recursos públicos, en términos de economía, eficiencia y eficacia. 2. Igualmente deberá incluir la información necesaria respecto a los antecedentes a fin de facilitar la comprensión de las observaciones. 3. El término observación está referido a cualquier situación deficiente y relevante que se determine de la aplicación de procedimientos de auditoría y estará estructurada de acuerdo con los atributos (condición, criterio, causa y efecto) que se considere de interés para la entidad examinada. Cada observación deberá redactarse en forma narrativa, teniendo en cuenta para su presentación los aspectos siguientes: a. Sumilla: Se refiere al título que utiliza el hecho observado. b. Condición: Este término se refiere a la descripción de la situación irregular o deficiencia hallada, cuyo grado de desviación debe ser demostrada. c. Criterio: Son las normas transgredidas de carácter legal, operativo o de control que regulan el accionar de la entidad examinada. El desarrollo del criterio en la presentación de la observación debe citar específicamente la normativa pertinente y el texto aplicable de la misma. d. Causa: Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. Su identificación requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor y es necesaria para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición. e. Efecto: Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, que ocasiona el hallazgo, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la Administración que tome las acciones requeridas para corregir la condición. Siempre y cuando sea posible, el auditor debe revelar en su informe la cuantificación del efecto. Al término del desarrollo de cada observación, se indicarán de modo sucinto los

descargos que presenten las personas comprendidas en la misma, así como la opinión del auditor después de evaluar los hechos observados y los descargos recibidos. Si durante el examen el auditor aprecia logros notables en la entidad auditada y que tengan relación con el alcance y objetivos de la auditoría, a su juicio podrá decidir su inclusión en los comentarios del informe. Tratándose de la existencia de posibles delitos el auditor debe deslindar y determinar el tipo de responsabilidad que corresponda a los presuntos implicados, contando para ello con una adecuada coordinación con la asesoría legal.

Las recomendaciones constituyen las medidas sugeridas a la Administración de la entidad examinada, orientadas a promover la superación de las observaciones o hallazgos emergentes de la evaluación de la gestión. Serán dirigidas a los funcionarios públicos que tengan competencia para disponer su aplicación. El informe debe contener recomendaciones constructivas que, fundamentadas en los hallazgos y conclusiones correspondientes, propicien la adopción de correctivos que posibiliten mejorar significativamente la gestión y/o el desempeño de los funcionarios y servidores públicos, con énfasis en el logro de los objetivos, metas y programas de la entidad auditada dentro de parámetros de economía, eficiencia y eficacia. Las recomendaciones deben estar encaminadas a superar las causas de los problemas observados, se referirán a acciones específicas y estarán dirigidas a quienes corresponde emprender esas acciones. Además, es necesario que las medidas que se recomienden sean factibles de implantar y que su costo corresponda a los beneficios esperados. Las recomendaciones deberán contener la descripción de cursos de acción para optimizar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, sectoriales y nacionales. Al formular las recomendaciones se enfatizará en precisar las medidas necesarias para la acción correctiva, aplicando criterios de oportunidad, de acuerdo a

la naturaleza de las observaciones. Se incluirán recomendaciones para que se cumplan las leyes y reglamentos aplicables y se mejoren los controles internos cuando sean significativos los casos de incumplimiento y las deficiencias de control observadas. También se deberán incluir en este rubro las recomendaciones significativas determinadas en auditorías anteriores que no se hayan corregido y estén relacionadas con los objetivos del examen.

Las acciones correctivas se inician como reacción a las causas que han dado lugar a una no conformidad o problema que ha ocurrido, y por lo tanto ha originado desajustes en el desarrollo de algún proceso. Las acciones preventivas se inician como prevención de un problema que se intuye puede ocurrir en el futuro. Sin embargo, ni las acciones correctivas ni las acciones preventivas se deben asociar con el tratamiento de una no conformidad en concreto puesto que éste únicamente decide la solución a adoptar para resolver un caso concreto; sin intervenir en las causas que lo motivaron. La implantación de Acciones Correctivas y Preventivas en nombre del centro constituye una de las claves para que el Sistema de Gestión de Calidad vaya evolucionando hacia cotas de efectividad superiores en el desarrollo de los procesos, de ahí la importancia de que quede registrada la información relativa a las mismas para poder enjuiciar su adecuación en el futuro. La implantación de una Acción Correctiva o Preventiva puede ser un proceso más o menos largo en el tiempo -según la complejidad de las causas analizadas-, por lo que junto a su determinación será importante realizar un seguimiento periódico de la evolución de las distintas medidas adoptadas y asignar las correspondientes responsabilidades.

Es importante matizar que, para cada causa detectada, se deberá planificar la implantación de una acción correctiva/preventiva. El análisis de las causas, y asignación de responsabilidades para la implantación de acciones correctivas y

preventivas la realiza el grupo coordinador de calidad en sus reuniones ordinarias, o bien el coordinador de calidad por iniciativa propia o mandato del equipo directivo del nombre del centro. Cuando se inicia la apertura de una Acción Correctiva / Preventiva se estima un plazo previsto para el Cierre de la Acción, período tras el cual analizará la eficacia de los resultados conseguidos con la acción propuesta. Si debido al seguimiento de la aplicación de las medidas correctivas o preventivas procediera se podrá decidir ampliar el plazo concedido para el cierre. La aplicación de acciones correctivas y preventivas suele propiciar un cambio en los métodos de actuación en distintos procesos desarrollados por la empresa. Estos cambios deberán ser recogidos por los documentos que corresponda de la estructura documental.

Interpretando a Mantilla (2013):

El seguimiento de las recomendaciones ayuda a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desempeño. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Como parte del énfasis que se pone en los resultados. Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los resultados y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo, incluyendo entre ellos los productos, alianzas, asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y mediación/coordinación.

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de

progreso, en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto. La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto.

Todas las evaluaciones –incluso las evaluaciones de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios– necesitan vincularse con efectos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación o los productos inmediatos. La presentación de informes constituye una parte integrante del seguimiento y la evaluación. El seguimiento y la evaluación intervienen en dos niveles distintos, aunque estrechamente vinculados. La retroalimentación es un proceso, en el marco de seguimiento y evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmar el logro de resultados. La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia. Puede utilizarse para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones y para fomentar el aprendizaje en una organización.

Un buen seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones. El seguimiento también se beneficia del uso de mecanismos participativos, a fin de asegurar compromiso, sentido de propiedad, continuación y realimentación sobre desempeño. Esto es indispensable para el

seguimiento de efectos cuando los avances no pueden analizarse sin tener conocimiento de lo que están haciendo los socios. Los mecanismos participativos deben incluir a todo el personal involucrado.

Todos los esfuerzos de seguimiento y de evaluación deben tratar, como mínimo:

- 1) El progreso hacia efectos: Esto implica analizar periódicamente hasta qué punto los efectos buscados han sido realmente logrados o no.
- 2) Los factores que contribuyen o impiden el logro de un efecto: Esto requiere el seguimiento del contexto del programa y las condiciones en que se den los resultados obtenidos.
- 3) Este seguimiento y evaluación implica analizar si los servicios están o no siendo producidos según lo planificado y si están o no contribuyendo a los efectos.
- 4) La estrategia de alianzas: Esto requiere analizar el diseño de las estrategias de alianzas, como también la formación y funcionamiento de las alianzas. Esto contribuye a asegurar que el personal en un efecto tenga una apreciación común de los problemas y necesidades y que compartan una estrategia sincronizada.

Toma de decisiones institucionales

Según Robbins y Coulter (2013):

La toma de decisiones es una poderosa herramienta que tienen los directivos, en tanto la tomen con información y ponderando todos los riesgos correspondientes. La implementación de medidas correctivas, en esencia se lleva a cabo sobre la base de la toma de decisiones. El hecho de implementar, no implementar, postergar,

suspender, aplazar las medidas correctivas recomendadas por los auditores, es en esencia producto de la toma de decisiones de los directivos, funcionarios y trabajadores de la entidad. La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no sé de una decisión. Tan importante es que, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con Las circunstancias que prevalezcan. Los pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión son los siguientes:

- ✚ Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que débenos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas;
- ✚ Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir;
- ✚ Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.

Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas. La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional. Al término de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en prácticas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea más especializada. Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir.

Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos suma en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control.

Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento. Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planeamiento de un control.

La toma de decisiones es también una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la Investigación Operativa. La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Según Terry (2013):

En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo institucional puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión

errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2013):

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Interpretando a Robbins y Coulter (2013):

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. De los procesos existentes para la toma de decisiones, el proceso racional de toma de

decisiones es catalogado como "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe determinar la necesidad de una decisión: El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento. 2.- Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas.

Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional: i) Orientada a un objetivo: Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas; ii) Todas las opciones son conocidas. El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles; iii) Las preferencias son

claras. Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

En el Gobierno Regional de Ayacucho se tiene que tomar decisiones para tomar medidas correctivas sobre muchos aspectos, tales como para aprobar su organización interna y su presupuesto; formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil; administrar sus bienes y rentas; regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad; promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes; dictar las normas inherentes a la gestión regional; promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a Ley; fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional; para presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.

El Gobierno Regional de Ayacucho debe tomar decisiones exclusivas para planificar el desarrollo integral de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo; formular y aprobar el Plan de Desarrollo Regional Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región; aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto; promover y ejecutar las inversiones públicas de ámbito regional en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos de ámbito regional, con estrategias de sostenibilidad, competitividad, oportunidades de inversión privada, dinamizar mercados y rentabilizar actividades; diseñar y ejecutar programas

regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias; promover la formación de empresas y unidades económicas regionales para concertar sistemas productivos y de servicios; facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura, la agroindustria, la artesanía, la actividad forestal y otros sectores productivos, de acuerdo a sus potencialidades; desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes de desarrollo; concretar acuerdos con otras regiones para el fomento del desarrollo económico, social y ambiental; administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado en su jurisdicción, con excepción de los terrenos de propiedad municipal; organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción, conforme a la ley de la materia; promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la actualización e innovación tecnológica; dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, y proponer las iniciativas legislativas correspondientes; promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

Asimismo, el Gobierno Regional de Ayacucho deberá tomar decisiones para sobre las competencias Compartidas, de acuerdo al artículo 36 de la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización N° 27783, entre las siguientes: Educación. Gestión de los servicios educativos de nivel inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo; salud pública; promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel, correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones y medio ambiente; gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental; preservación y administración de

las reservas y áreas naturales protegidas regionales; difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales; competitividad regional y la promoción de empleo productivo en todos los niveles, concertando los recursos públicos y privados; participación ciudadana, alentando la concertación entre los intereses públicos y privados en todos los niveles.

Efectividad de la gestión institucional

Interpretando a Terry (2013) señala que:

La efectividad institucional está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión; tal como lo establece la gestión institucional moderna. La efectividad institucional, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una entidad, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

La efectividad institucional, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. La efectividad institucional, es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con más eficacia, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que

sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Interpretando a Stoner (2013):

Los sistemas de control interno funcionan a distintos niveles de efectividad. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos. Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema “efectivo”. El control interno puede considerarse efectivo si: Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; Si se preparan de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad; Si se cumplen las leyes y normas aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del proceso en un momento dado.

La determinación de si un sistema de control interno es “efectivo” o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los siete componentes (entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión, seguimiento de los resultados y compromiso de mejoramiento). Su funcionamiento efectivo proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos (eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables) va a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es efectivo.

Interpretando a Terry (2013):

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

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

Según Chiavenato (2013):

La efectividad institucional se plasma en la gestión, siendo así es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de competencia es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

La efectividad institucional, también es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la entidad. Es hacer que los miembros de una entidad trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de esta. La gestión puede considerarse efectiva si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la eficacia.

La determinación de si una gestión es efectiva o no y su influencia, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes de Control Interno del Informe

COSO: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El funcionamiento eficaz de la gestión y el control, proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos va a cumplirse.

Economía institucional:

Interpretando a Terry (2012):

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

Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de los programas o actividades tiene como objetivos: Determinar si la entidad, programa o actividad adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente y económica; Establecer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas; Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía; Establecer la razonabilidad de los controles gerenciales para mantener la eficiencia y

calidad del servicio a un nivel satisfactorio; Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento; Identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en el programa o actividad auditado y los resultados alcanzados.

Eficiencia institucional:

Interpretando a Terry (2012):

La eficiencia institucional, es el conjunto de actividades orientadas a lograr un resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho. Es también la obtención de resultados con los recursos disponibles. Es sinónimo de un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos en los procesos institucionales. No es tan sencillo obtener eficiencia, tienen que disponerse en forma adecuada todos los recursos, políticas, normas, procesos, procedimientos, técnicas y practicas institucionales.

Por otro lado, la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados por el Gobierno Regional de Ayacucho para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. El Gobierno Regional de Ayacucho podrá garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión institucional eficiente, orientada hacia el usuario y con un nivel sostenido de calidad en los servicios que presta.

La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en

relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia.

La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores.

Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad. El auditor también podría analizar los resultados averiguando si es razonable la combinación de resultados alcanzados o verificando la calidad de estos. Cuando utilizamos un enfoque de eficiencia para este fin, el auditor deberá valorar, al analizar cómo se ha ejecutado el programa, que tan bien ha manejado la situación la empresa. Ello significa estudiar la empresa auditada para chequear como ha sido organizado el trabajo. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: Fueron realistas los estudio de factibilidad del proyectos y formulados de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos?; Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido mas bajas costos de producción?; Son los métodos de trabajo los más racionales?; Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados?; Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades?; Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?.

La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas van a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles en el Gobierno Regional de Ayacucho. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la efectividad, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

Mejora continua institucional:

Interpretando a Johnson y Scholes (2012):

La mejora continua institucional debe entenderse como la innovación continua del Gobierno Regional de Ayacucho para lograr sus metas, objetivos y misión a los menores costos, menores tiempos, menores movimientos y con el mayor beneficio posible. La mejora continua institucional, es sinónimo de cambio en todo su contexto,

políticas, estrategias, tácticas, acciones; procesos, procedimientos y técnicas que vienen desarrollándose, todo con el propósito de lograr eficiencia, efectividad, productividad y competitividad a favor de los usuarios de los servicios que presta el Gobierno Regional de Ayacucho.

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

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

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

La mejora continua institucional implica tanto la implantación de un sistema, como también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión eficiente y efectiva, y la participación activa de todo el personal.

El Gobierno Regional de Ayacucho, no puede seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como

en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr.

De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en el Gobierno Regional de Ayacucho todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de dicha institución. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Hoy el personal de las instituciones debe participar de equipos de trabajo tales como los círculos de control de calidad, los equipos de benchmarking, los de mejora de procesos y resolución de problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios que presta el Gobierno Regional de Ayacucho.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, como es factible que muchos directivos y funcionarios se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, porque se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad. Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar, la tan mencionada resistencia al cambio, en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente. Como se mencionó al principio, el fuerte conservadorismo, que lleva a no cuestionar paradigma alguno, sumado a la falta de apertura mental para contemplar y comprender el cambio en el entorno, como así también la incapacidad de ver en la mejora continua una ventaja estratégica (o una desventaja o debilidad en caso de no aplicarla) lleva a las instituciones a permanecer

firmes en los procesos, productos, servicios y formas de gestión que le permitieron crecer y desarrollarse en el pasado.

Interpretando a Johnson y Scholes (2012):

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

III: MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo básica o pura. Todos los aspectos han sido teorizados, sin embargo, pueden ser aplicados por el Gobierno Regional de Ayacucho, para utilizar el sistema de control interno eficiente para facilitar la implementación de las medidas correctivas efectivas.

3.1.2. Nivel de la investigación

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo, por cuanto se describe el sistema de control interno y las medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. Asimismo, se explica la forma como el sistema de control interno facilitará la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

3.1.3. Métodos de investigación

En esta investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

Descriptivo: Para describir todos los aspectos relacionados con el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Inductivo: Para inferir el sistema de control interno en la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. También se inferirán los resultados de la muestra en la población.

Deductivo: Para sacar las conclusiones del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

3.1.4. Diseño de la investigación

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

El diseño no experimental fue definido como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

En este diseño se observaron el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de la investigación estuvo conformada por 10,000 personas entre funcionarios, trabajadores y usuarios del Gobierno Regional de Ayacucho.

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 370 personas entre funcionarios, trabajadores y usuarios del Gobierno Regional de Ayacucho.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

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

Tabla 1*Detalles de la muestra*

Sigla	Detalles
N	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo con la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor Z = 1.96
N	El total de la población. Este caso 10,000 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
EE	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

Sustituyendo:

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

$$n = 370$$

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Variables y dimensiones de la investigación

Tabla 2

Variables, dimensiones e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Nr de ítem	Relación
Variable independiente X. Sistema de control interno eficiente	X.1. Componentes del SCI.	Grado de cumplimiento de los componentes del SCI.	Alto, Medio, Bajo	3	
	X.2. Evaluación del SCI.	Grado de evaluación del SCI.	Alto, Medio, Bajo	3	X- Y- Z X.1., Y.1., Z
	X.3. Seguimiento del SCI.	Grado de seguimiento del SCI.	Alto, Medio, Bajo	3	X.2., Y.2., Z
Variable dependiente Y. Medidas correctivas efectivas	Y.1. Recomendaciones de los auditores	Grado de las recomendaciones de los auditores	Alto, Medio, Bajo	3	X.3., Y.3., Z
	Y.2. Toma de decisiones institucional	Grado de la toma efectiva de decisiones institucional	Alto, Medio, Bajo	3	
	Y.3. Efectividad de la gestión institucional	Grado de efectividad de la gestión institucional	Alto, Medio, Bajo	3	
Ente interviniente:					
Z. Gobierno regional de Ayacucho					

3.3.2. Definición operacional de las variables

Tabla 3

Definición operacional de las variables

Variables	Definición operacional
Sistema de control interno eficiente	El sistema de control interno eficiente se operacionaliza poniendo en práctica a los componentes del SCI, luego de lo cual se lleva a cabo la evaluación del SCI correspondiente y finalmente se lleva a cabo el seguimiento del SCI.
Medidas correctivas efectivas	Las medidas correctivas efectivas se operacionalizan mediante las recomendaciones de los auditores; sobre las cuales se lleva a cabo la toma de decisiones institucional hasta poder lograr la efectividad de la gestión institucional

3.4. Instrumentos

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

✚ **Cuestionarios:** Estos documentos han contenido las preguntas de carácter cerrado sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. El carácter cerrado es por el poco tiempo que dispusieron los encuestados para responder sobre la investigación. También contendrá un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

✚ **Fichas bibliográficas:** Estas fichas se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

✚ **Guías de análisis documental:** Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

3.5. Procedimientos de la investigación

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

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

✚ **Encuestas:** Se aplicó al personal de la muestra para obtener respuestas en relación con el sistema de control interno y la

implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

- ✚ Toma de información: Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ Análisis documental: Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

3.5.2. Técnicas de procesamiento de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- ✚ Ordenamiento y clasificación: Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- ✚ Registro manual: Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ Proceso computarizado con Excel: Se utilizó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

- ✚ Proceso computarizado con SPSS: Se utilizó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

3.6. Análisis de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- ✚ Análisis documental: Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ Indagación: Esta técnica facilitó datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.
- ✚ Conciliación de datos: Los datos sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho de algunos autores fueron conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- ✚ Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes: La información cuantitativa sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho se ha presentado en tablas especiales para poder analizarlo e interpretarlo.
- ✚ Comprensión de gráficos: Se utilizaron los gráficos para presentar información sobre el sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

3.7. Consideraciones éticas

Interpretando a Bunge (2012):

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

Ética de la recolección de datos: Debe ser innecesario precisar que en ciencia uno de los comportamientos incorrectos más dañinos es la falsificación de datos o resultados. El daño más grave que se causa no es que el infractor alcance indebidamente un grado académico; lo peor es que la información inventada tal vez

vaya a ser usada de buena fe por otros, lo que puede conducir a muchos trabajos infructuosos. Eso no ocurrirá en este caso.

Ética de la publicación: El progreso en la ciencia significa acumulación del conocimiento: las generaciones sucesivas de investigadores construyen su trabajo sobre la base de los resultados alcanzados por científicos anteriores. El conocimiento resultante es de este modo de uso colectivo, lo que exige unas ciertas normas internas de las comunidades científicas. Un tratado clásico sobre estas normas es *The Normative Structure of Science* (1949, 1973), de Robert Merton. En él se enumeran las cuatro características imprescindibles que se supone responden los científicos en sus relaciones mutuas: universalismo, comunismo, desinterés, escepticismo organizado. En este contexto, el "comunismo" significa que los resultados de científicos anteriores se pueden utilizar libremente por investigadores más tarde. El procedimiento correcto entonces es que el inventor original es reconocido en el informe final. Fallando esto, el escritor da la impresión de ser en sí mismo el autor de las ideas. Esta clase de infracción se llama plagio. Los procedimientos para indicar a los escritores originales se explican bajo títulos que presentan los resultados del estudio y de la lista bibliográfica de fuentes. "Las citas sirven para muchos propósitos en un trabajo científico. Reconocen el trabajo de otros científicos, dirigen al lector hacia fuentes adicionales de información, reconocen conflictos con otros resultados, y proporcionan apoyo para las opiniones expresadas en el documento. Más ampliamente, las citas sitúan a un trabajo dentro de su contexto científico, relacionándolo con el estado presente del conocimiento científico. Omitir la cita de la obra de otros puede suscitar algo más que sentimientos desagradables. Las citas son parte del sistema de gratificación de la ciencia. Están conectadas con decisiones sobre financiación y con las carreras futuras de los investigadores. De manera más general,

la incorrecta atribución del crédito intelectual socava el sistema de incentivos para la publicación".

Ética de la aplicación. Hace algunas décadas, algunos investigadores querían desechar todo escrúpulo (respeto) ético basándose en que la búsqueda de la verdad es un fin excelso al que deben ceder el paso todas las demás actividades. Sobre un fondo como el de este pensamiento fue tal vez como la tradición de la Edad Media subordinó toda la investigación a la teología. Tal apoteosis de la ciencia ya no es factible. El ciudadano moderno no está dispuesto a aceptar imperativos éticos absolutos.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

Resultado 1

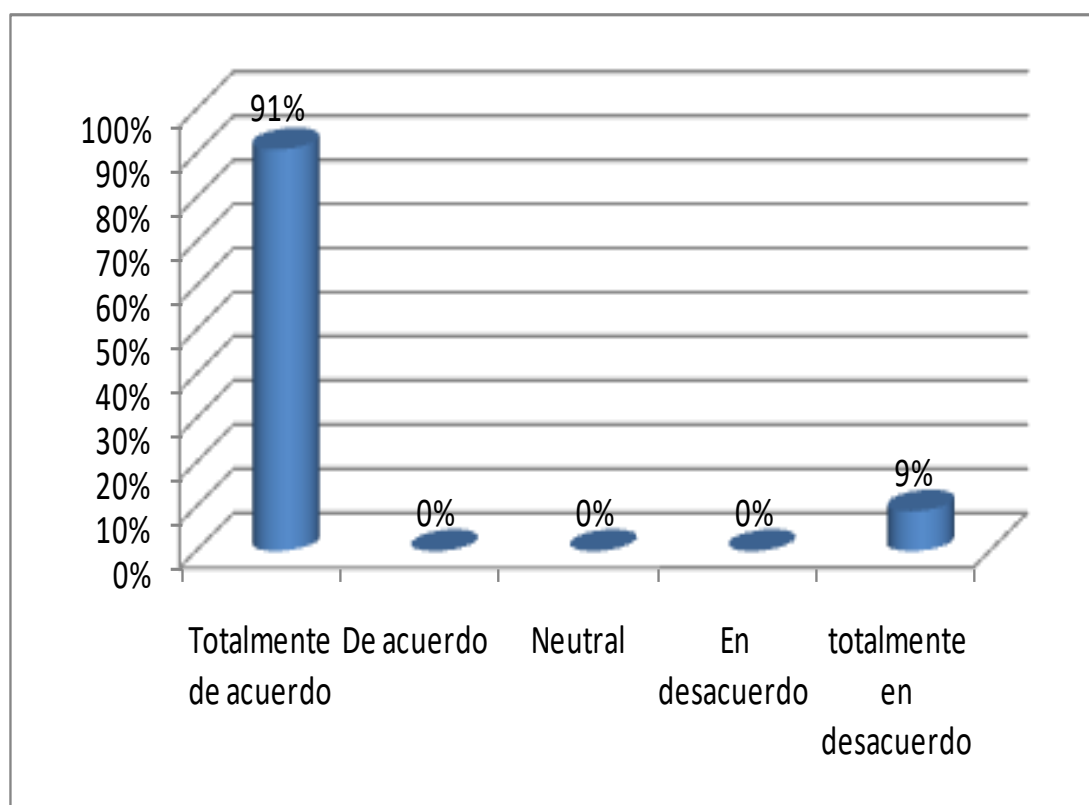
Tabla 4

El control interno eficiente es el conjunto de normas, métodos y procedimientos para salvaguardar los bienes y derechos del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	337	91.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	33	9.00
Total		370	100.00

Figura 1

El control interno eficiente es el conjunto de normas, métodos y procedimientos para salvaguardar los bienes y derechos del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 91% de los encuestados acepta que el control interno eficiente es el conjunto de normas, métodos y procedimientos para salvaguardar los bienes y derechos del Gobierno Regional de Ayacucho.

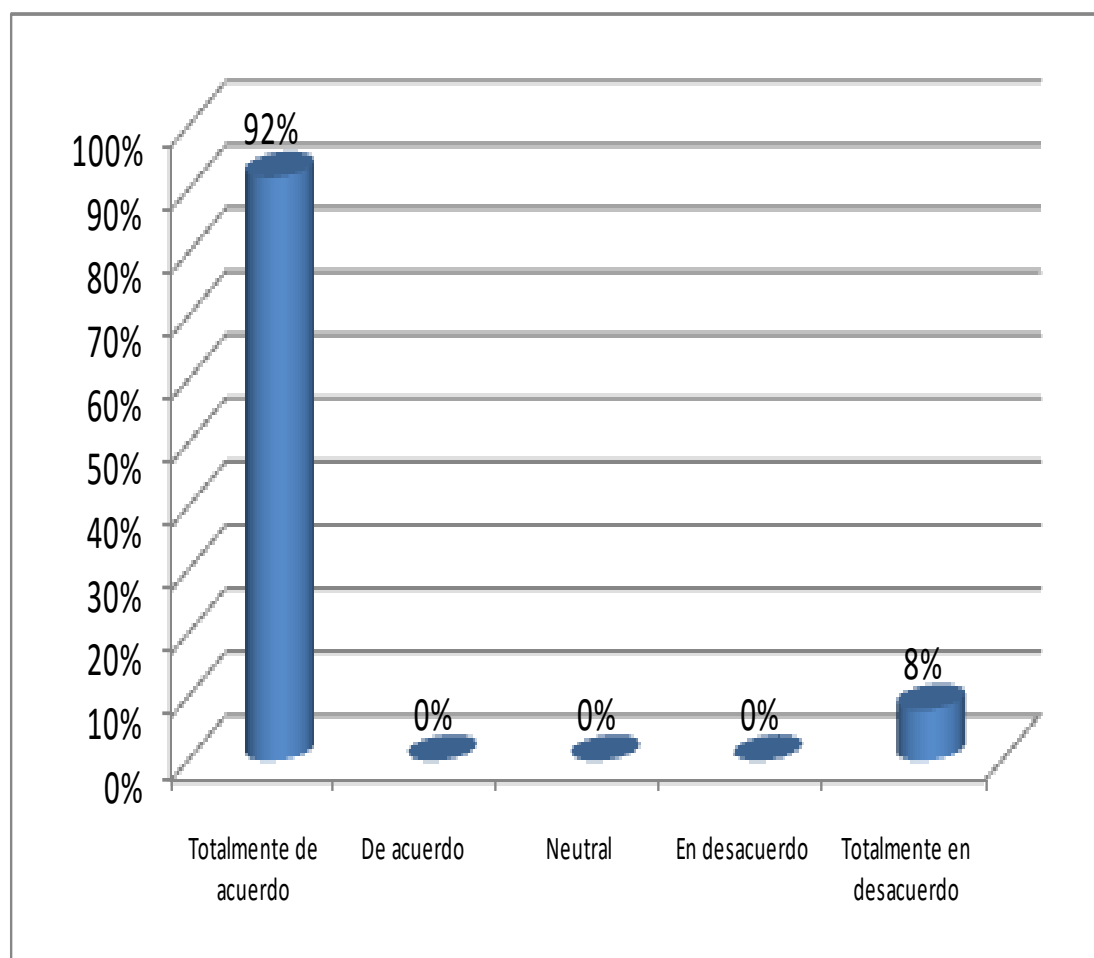
Resultado 2**Tabla 5**

El control interno eficiente consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	340	92.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	30	8.00
Total		370	100.00

Figura 2

El control interno eficiente consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 92% de los encuestados acepta que el control interno eficiente consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

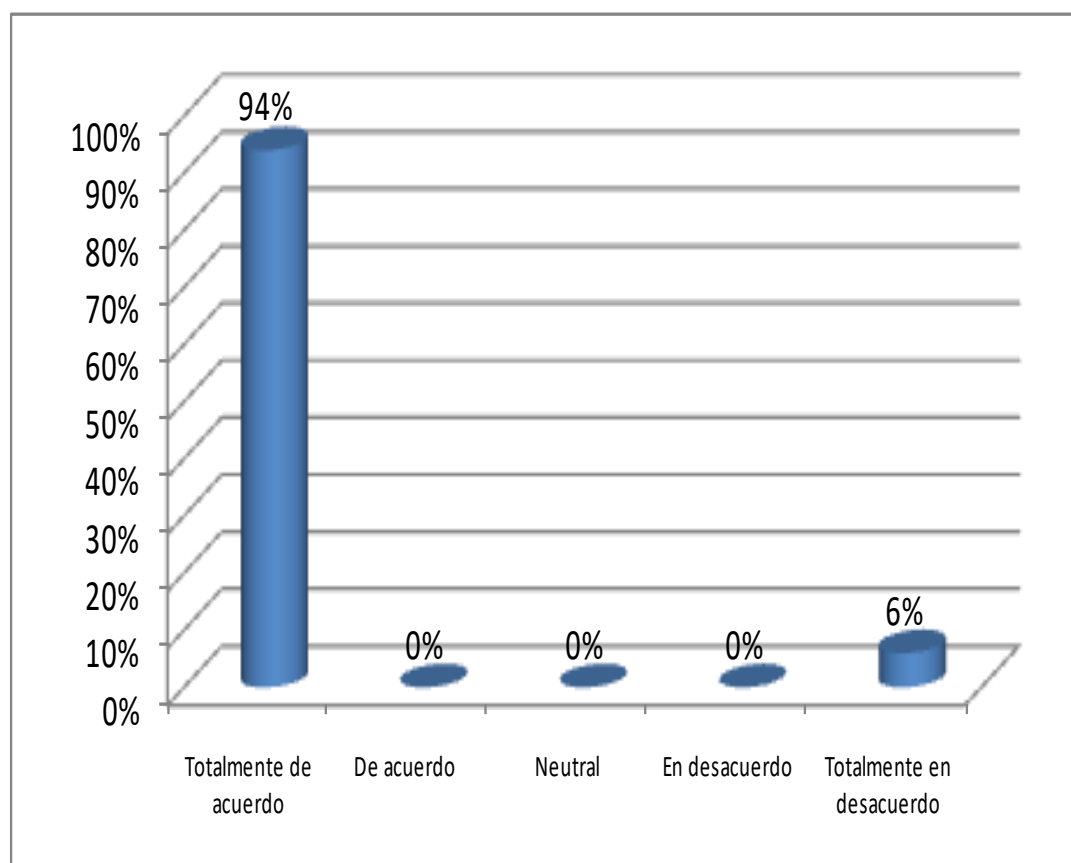
Resultado 3**Tabla 6**

El control interno eficiente se lleva a cabo en atención al grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y destino de los recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6.00
Total		370	100.00

Figura 3

El control interno eficiente se lleva a cabo en atención al grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y destino de los recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que el control interno eficiente se lleva a cabo en atención al grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y destino de los recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

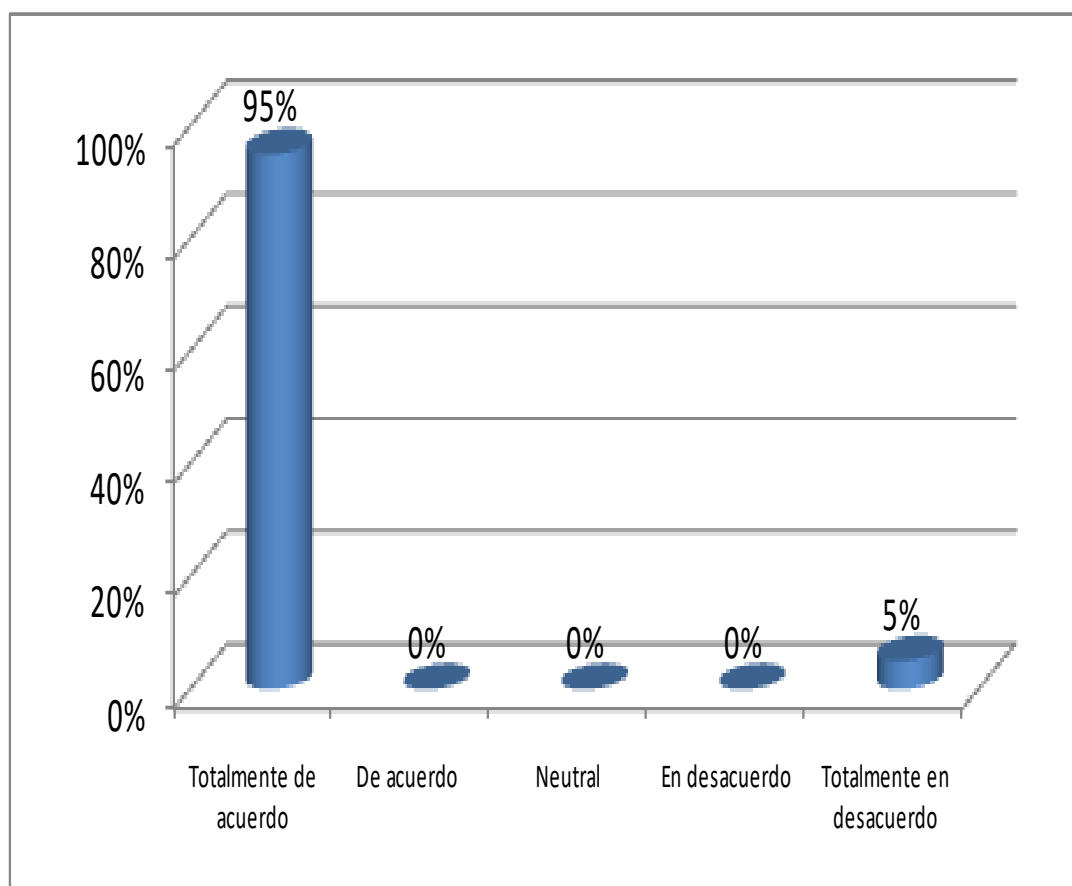
Resultado 4**Tabla 7**

El control interno eficiente, comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción realizados por el Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
Total		370	100.00

Figura 4

El control interno eficiente, comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción realizados por el Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que el control interno eficiente, comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción realizados por el Gobierno Regional de Ayacucho.

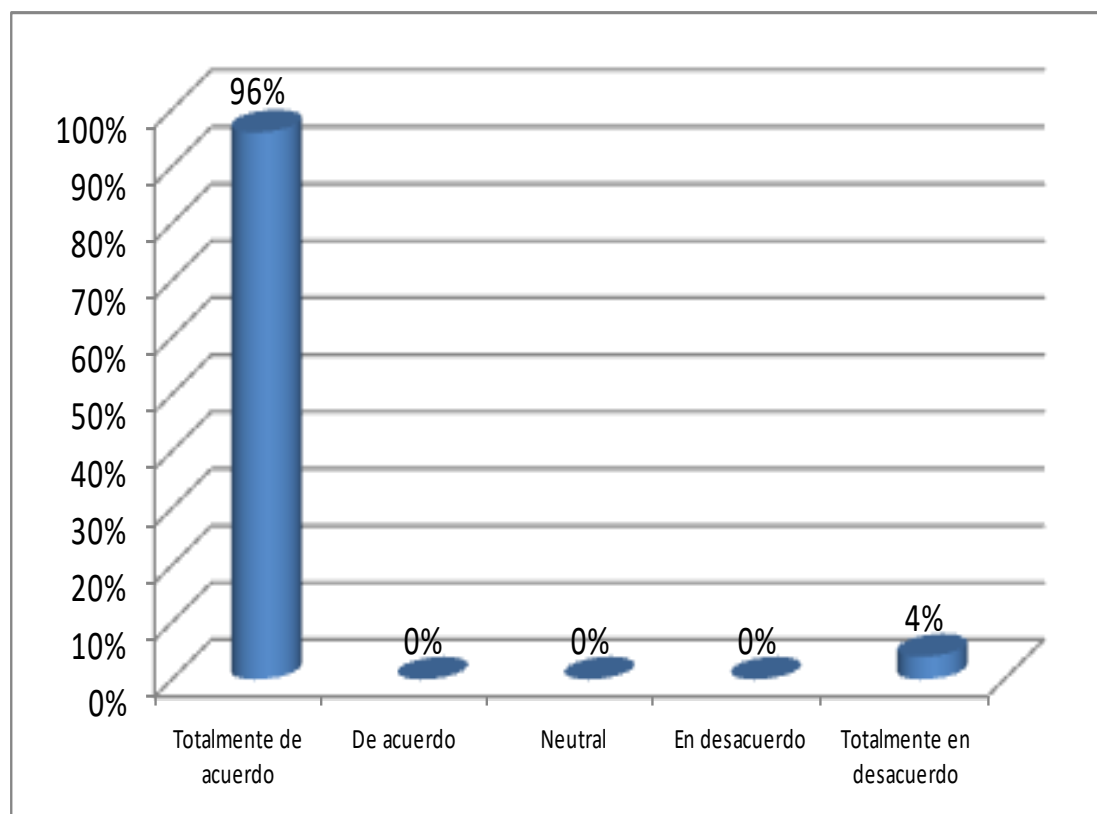
Resultado 5**Tabla 8**

El control interno eficiente, comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior de las actividades para que la gestión se efectúe correcta y eficientemente en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4.00
	Total	370	100.00

Figura 5

El control interno eficiente, comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior de las actividades para que la gestión se efectúe correcta y eficientemente en el Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que el control interno eficiente, comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior de las actividades para que la gestión se efectúe correcta y eficientemente en el Gobierno Regional de Ayacucho.

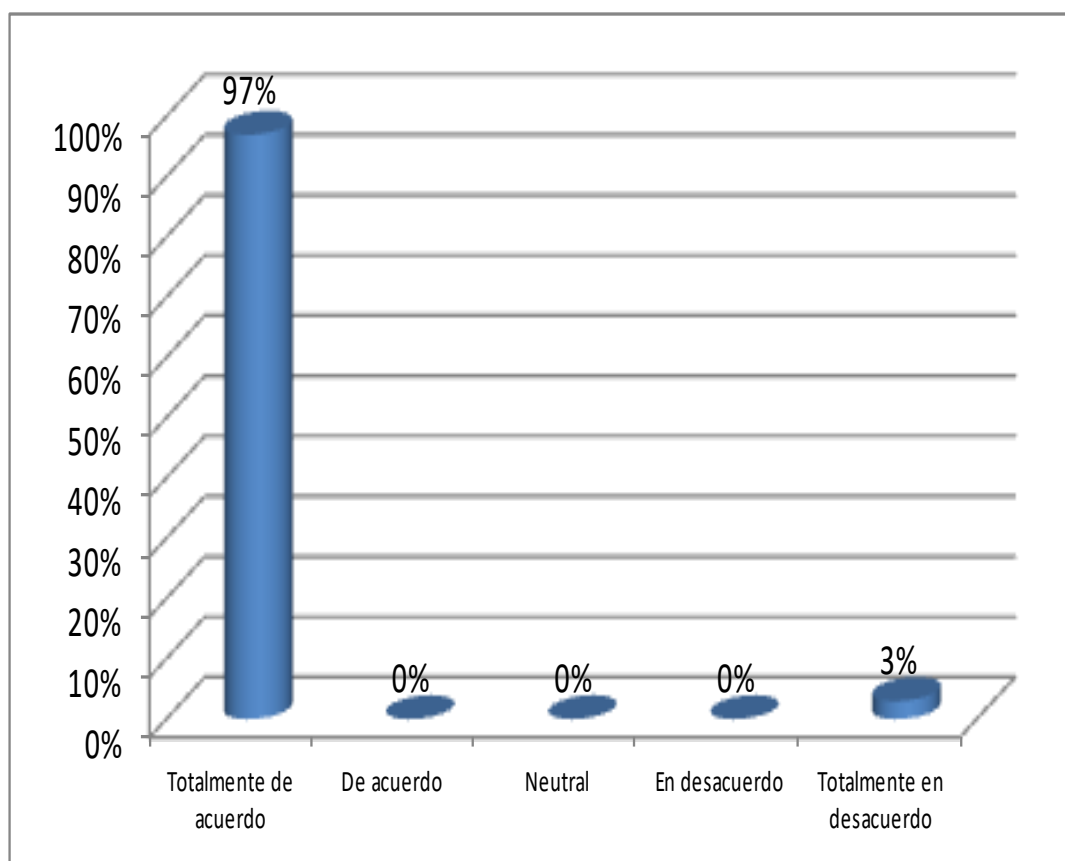
Resultado 6**Tabla 9**

El control interno previo y simultáneo de las actividades y recursos compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3.00
Total		370	100.00

Figura 6

El control interno previo y simultáneo de las actividades y recursos compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 97% de los encuestados acepta que el control interno previo y simultáneo de las actividades y recursos compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Ayacucho.

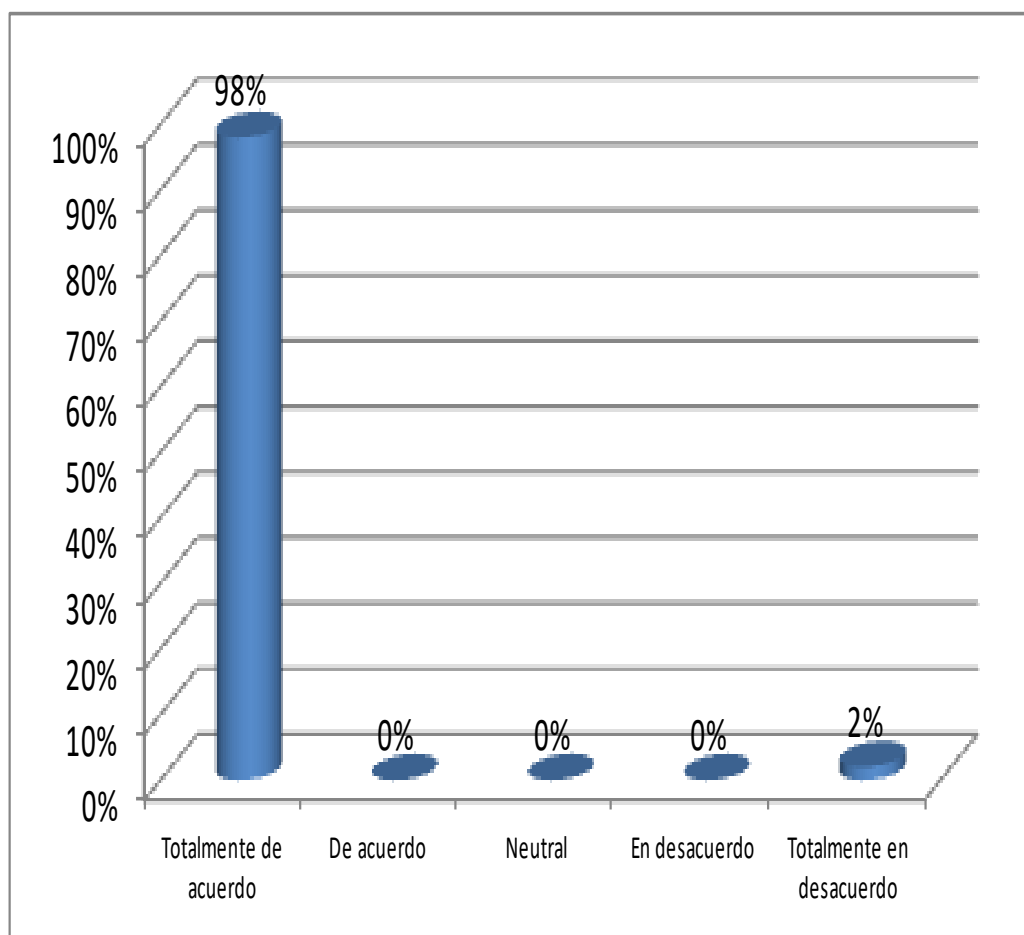
Resultado 7**Tabla 10**

El control interno posterior de las actividades y recursos es ejercido por el órgano de control institucional del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2.00
Total		370	100.00

Figura 7

El control interno posterior de las actividades y recursos es ejercido por el órgano de control institucional del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 98% de los encuestados acepta que el control interno posterior de las actividades y recursos es ejercido por el órgano de control institucional del Gobierno Regional de Ayacucho.

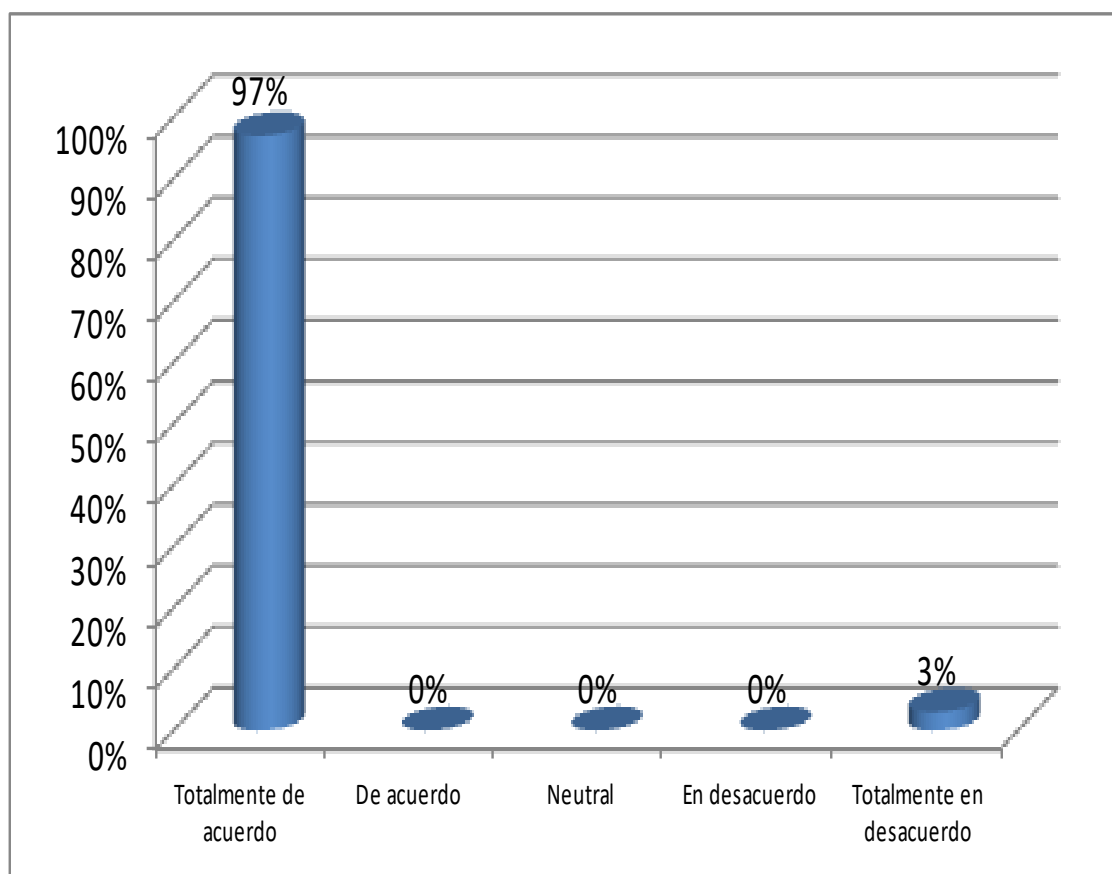
Resultado 8**Tabla 11**

Es responsabilidad del presidente fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del sistema de control eficiente; propendiendo a que éste contribuya con la racionalización de los recursos, el mejor aprovechamiento de estos y el logro de los objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3.00
Total		370	100.00

Figura 8

Es responsabilidad del presidente fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del sistema de control eficiente; propendiendo a que éste contribuya con la racionalización de los recursos, el mejor aprovechamiento de estos y el logro de los objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 97% de los encuestados acepta que es responsabilidad del presidente fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del sistema de control eficiente; propendiendo a que éste contribuya con la racionalización de los recursos, el mejor aprovechamiento de estos y el logro de los objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho.

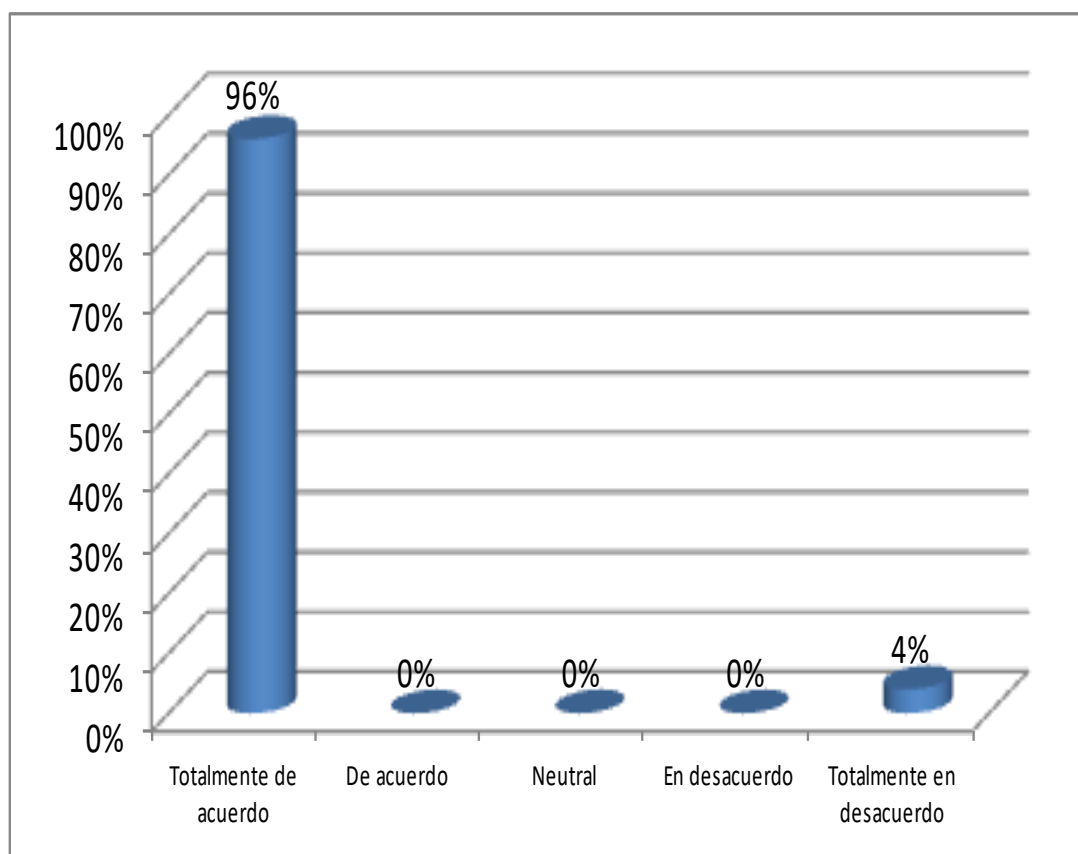
Resultado 9**Tabla 12**

El sistema de control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la contraloría general, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4.00
Total		370	100.00

Figura 9

El sistema de control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la contraloría general, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.



Interpretación:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que el sistema de control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la contraloría general, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

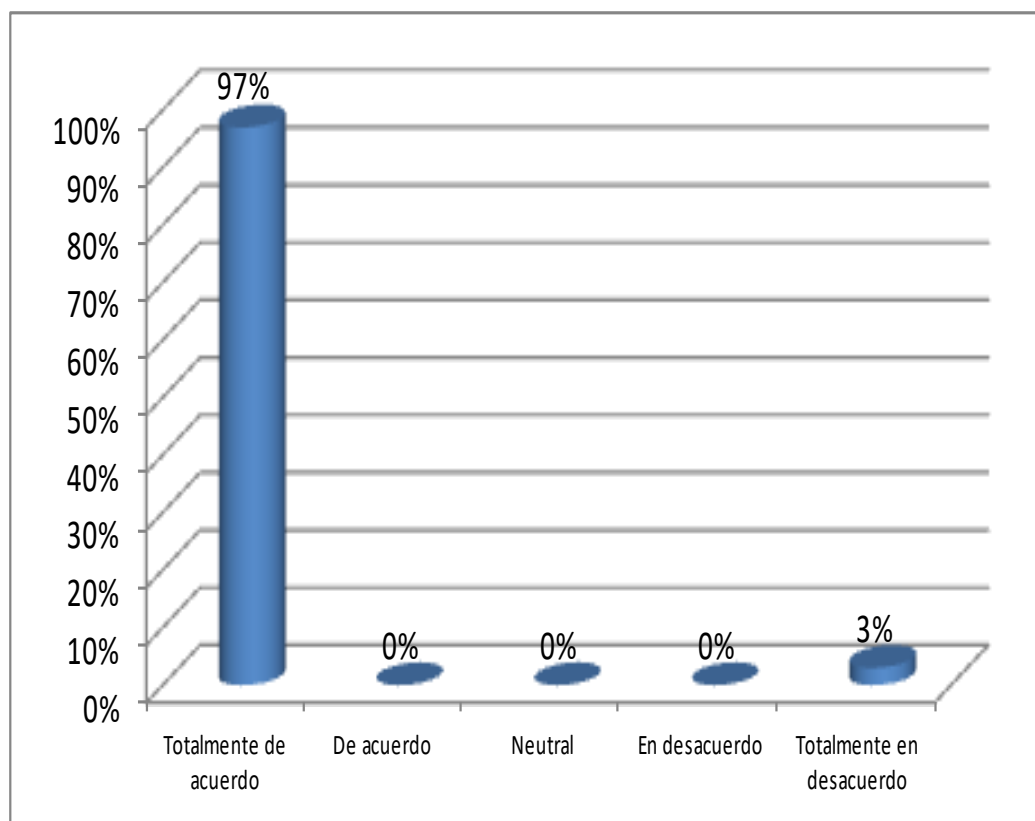
Resultado 10**Tabla 13**

La acción de control es la herramienta esencial del sistema de control interno, por la cual el personal técnico efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática de las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	359	97.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	11	3.00
Total		370	100.00

Figura 10

La acción de control es la herramienta esencial del sistema de control interno, por la cual el personal técnico efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática de las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 97% de los encuestados acepta que la acción de control es la herramienta esencial del sistema de control interno, por la cual el personal técnico efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática de las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho.

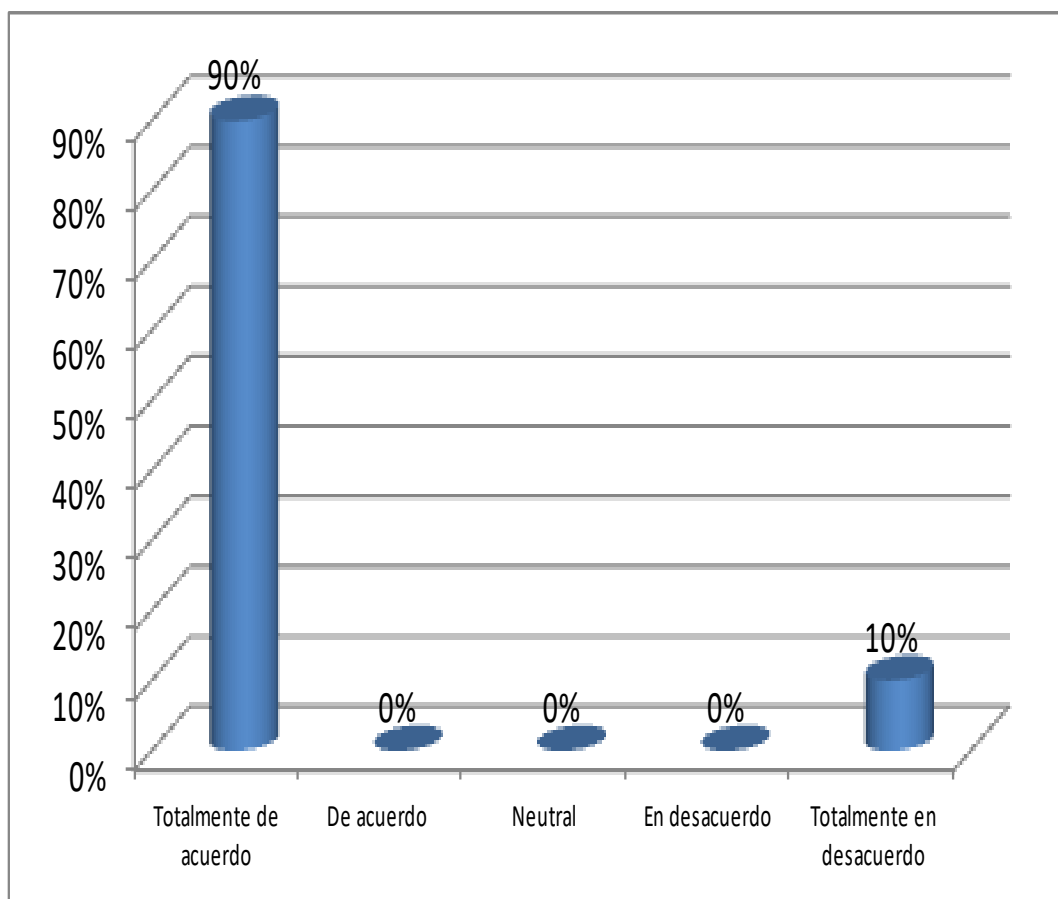
Resultado 11**Tabla 14**

Cómo paso previo del proceso de implementar medidas correctivas, los auditores formulan las observaciones y recomendaciones correspondientes de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	333	90.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	37	10.00
Total		370	100.00

Figura 11

Cómo paso previo del proceso de implementar medidas correctivas, los auditores formulan las observaciones y recomendaciones correspondientes de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que como paso previo del proceso de implementar medidas correctivas, los auditores formulan las observaciones y recomendaciones correspondientes de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

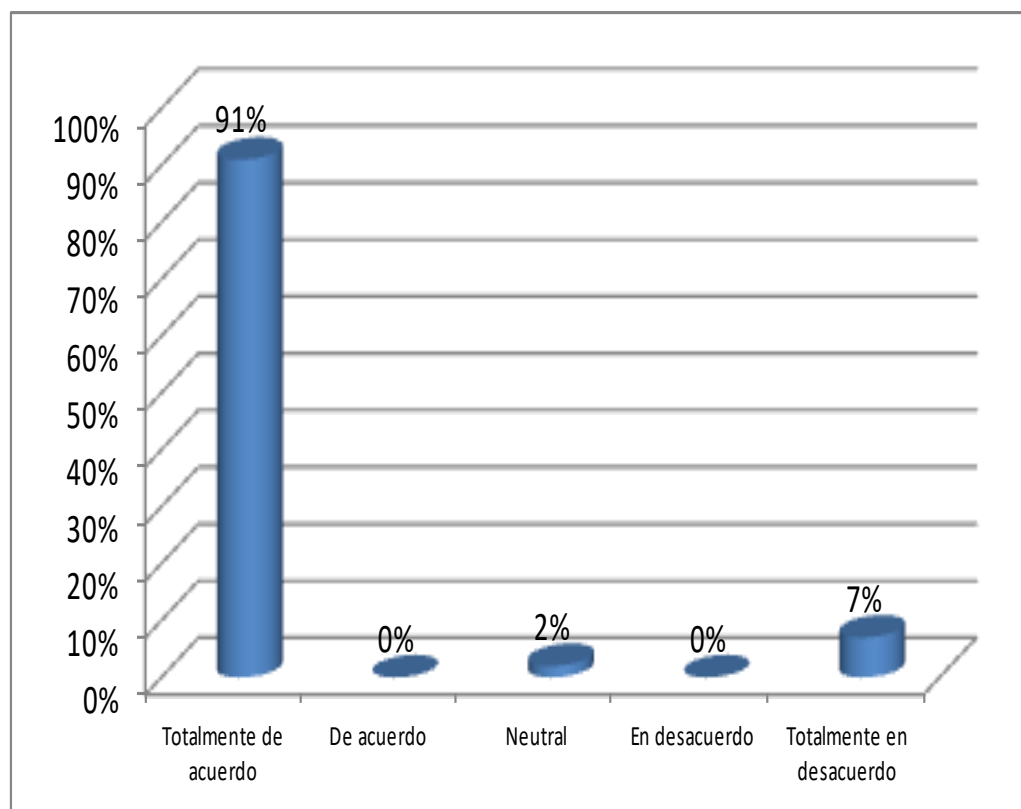
Resultado 12**Tabla 15**

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho analizan la viabilidad de las recomendaciones realizadas por los auditores como un primer aspecto del proceso de implementación de medidas correctivas.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	337	91.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	07	2.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	26	7.00
Total		370	100.00

Figura 12

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho analizan la viabilidad de las recomendaciones realizadas por los auditores como un primer aspecto del proceso de implementación de medidas correctivas.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 91% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho analizan la viabilidad de las recomendaciones realizadas por los auditores como un primer aspecto del proceso de implementación de medidas correctivas.

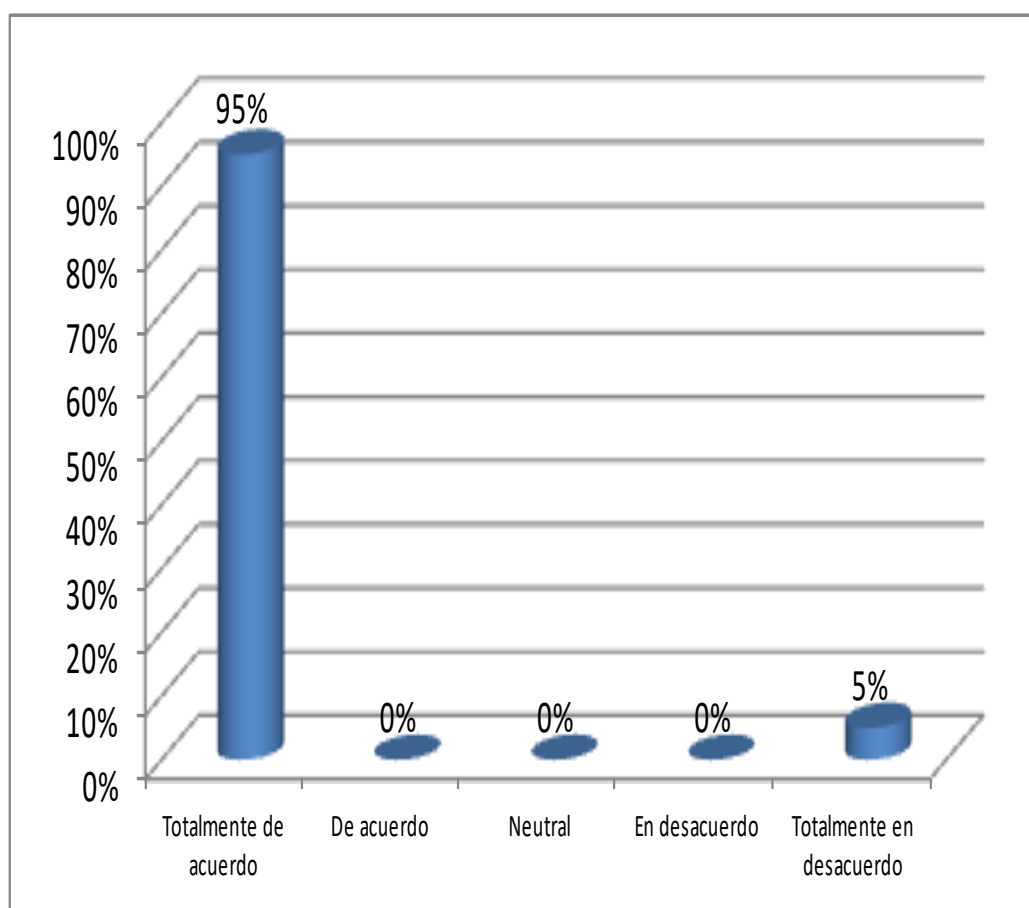
Resultado 13**Tabla 16**

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho toman las decisiones administrativas, financieras y operativas como paso previo para concretar las medidas correctivas.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	Total	370	100.00

Figura 13:

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho toman las decisiones administrativas, financieras y operativas como paso previo para concretar las medidas correctivas.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho toman las decisiones administrativas, financieras y operativas como paso previo para concretar las medidas correctivas.

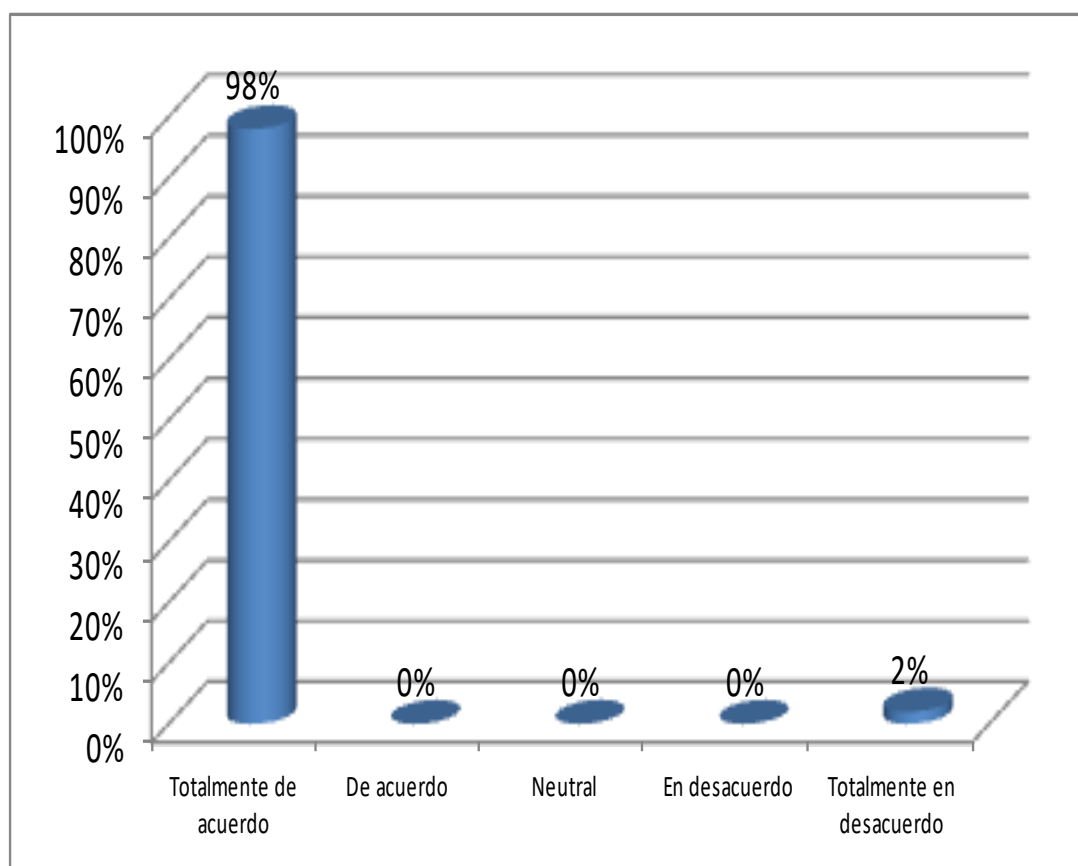
Resultado 14**Tabla 17**

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho concretan las medidas correctivas a través de actividades, funciones, procesos y procedimientos.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2.00
Total		370	100.00

Figura 14

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho concretan las medidas correctivas a través de actividades, funciones, procesos y procedimientos.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 98% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho concretan las medidas correctivas a través de actividades, funciones, procesos y procedimientos.

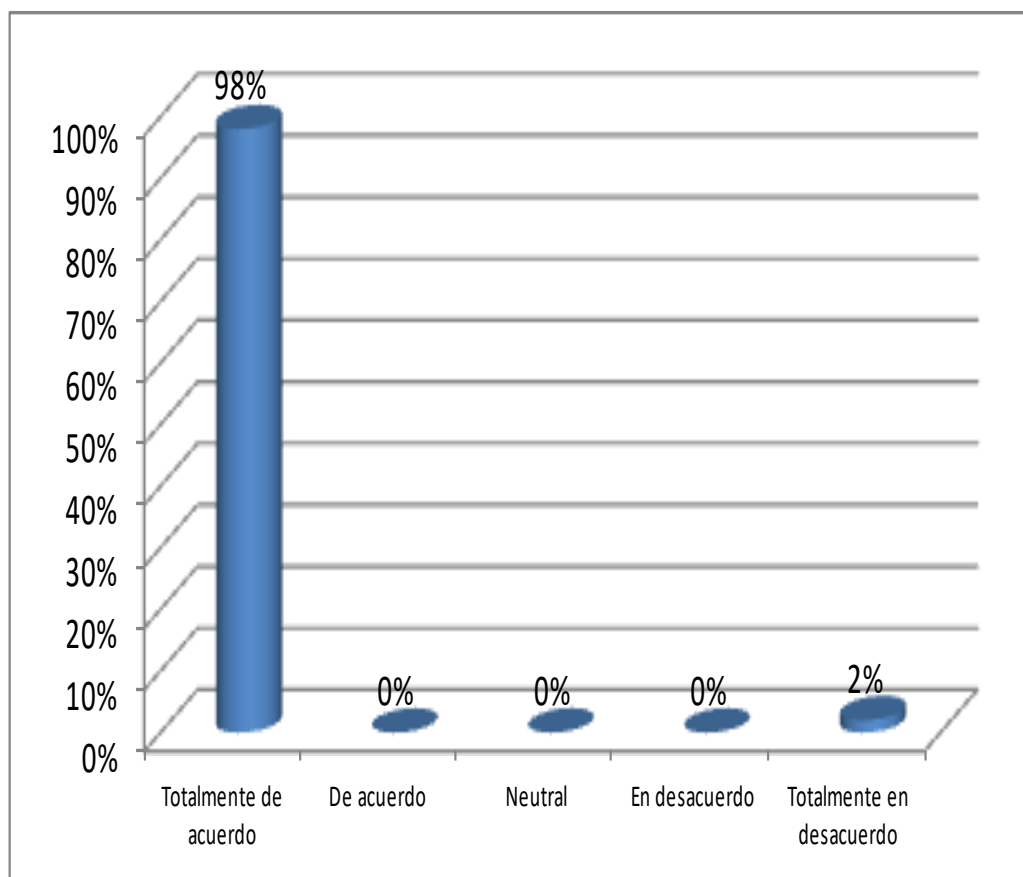
Resultado 15**Tabla 18**

Los auditores deben hacer el seguimiento de las medidas correctivas para ver si se cumplen las recomendaciones y para retroalimentar los procesos del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	363	98.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	07	2.00
	Total	370	100.00

Figura 15

Los auditores deben hacer el seguimiento de las medidas correctivas para ver si se cumplen las recomendaciones y para retroalimentar los procesos del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 98% de los encuestados acepta que los auditores deben hacer el seguimiento de las medidas correctivas para ver si se cumplen las recomendaciones y para retroalimentar los procesos del Gobierno Regional de Ayacucho.

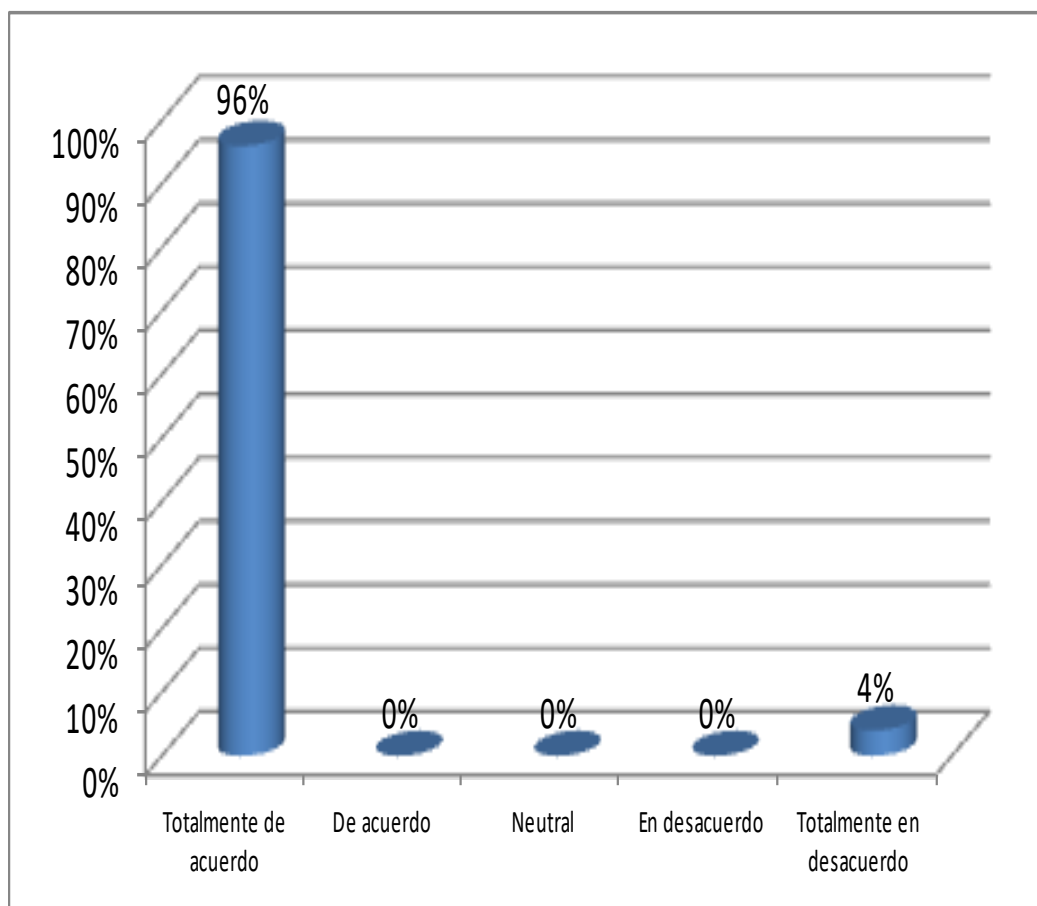
Resultado 16**Tabla 19**

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho deben tener el compromiso de concretar el proceso de implementación de medidas correctivas en forma económica, eficiente, efectiva y transparente.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	355	96.00
2	De acuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	15	4.00
Total		370	100.00

Figura 16

Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho deben tener el compromiso de concretar el proceso de implementación de medidas correctivas en forma económica, eficiente, efectiva y transparente.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho deben tener el compromiso de concretar el proceso de implementación de medidas correctivas en forma económica, eficiente, efectiva y transparente.

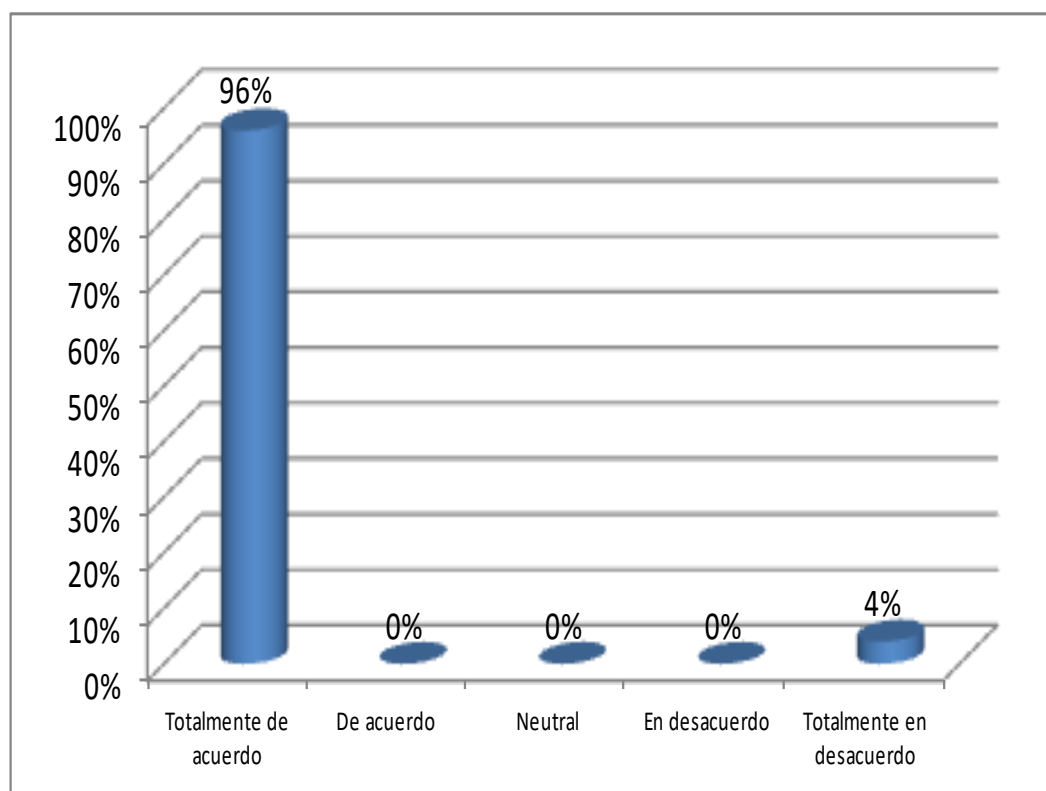
Resultado 17**Tabla 20**

Los componentes del sistema de control interno eficiente del Gobierno Regional de Ayacucho facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores sobre el entorno de control; evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; y supervisión.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6.00
	Total	370	100.00

Figura 17

Los componentes del sistema de control interno eficiente del Gobierno Regional de Ayacucho facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores sobre el entorno de control; evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; y supervisión.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que los componentes del sistema de control interno eficiente del Gobierno Regional de Ayacucho facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores sobre el entorno de control; evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; y supervisión.

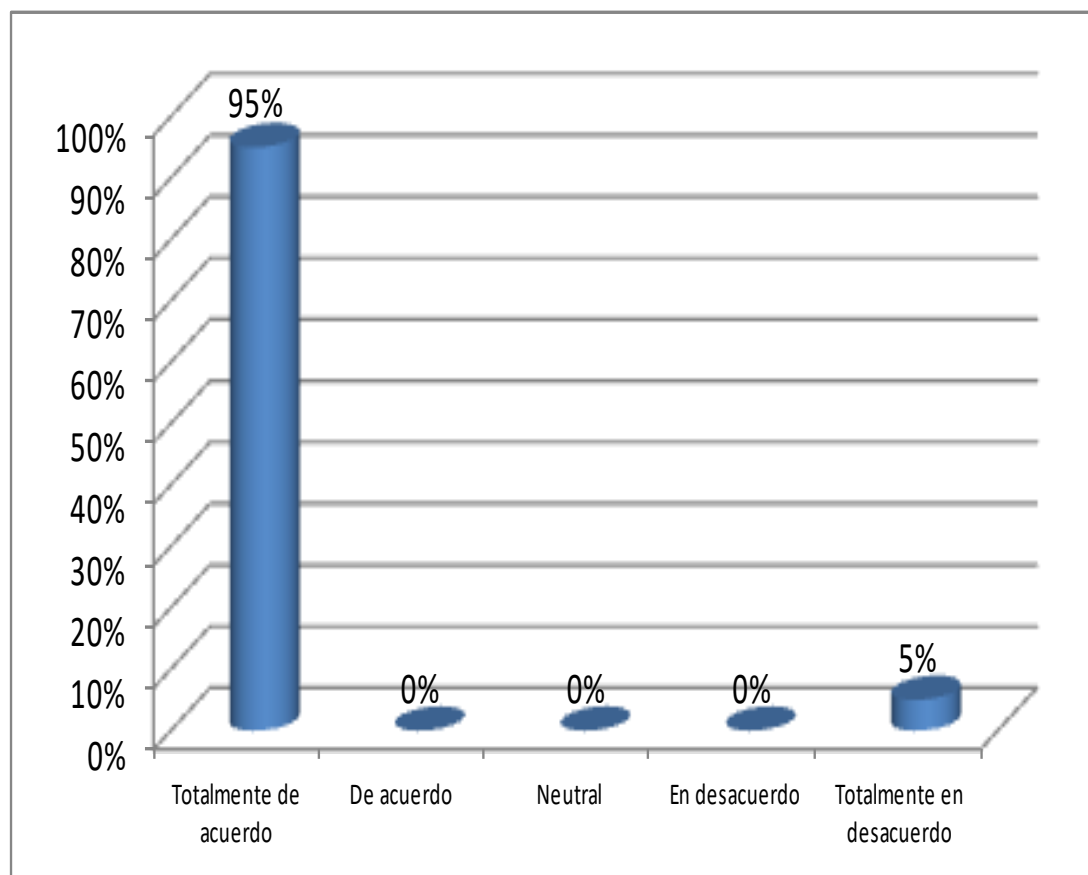
Resultado 18**Tabla 21**

La evaluación del control interno eficiente facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas; mediante la evaluación continuada y periódica de las actividades realizadas por el Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	Total	370	100.00

Figura 18

La evaluación del control interno eficiente facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas; mediante la evaluación continuada y periódica de las actividades realizadas por el Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que la evaluación del control interno eficiente facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas; mediante la evaluación continuada y periódica de las actividades realizadas por el Gobierno Regional de Ayacucho.

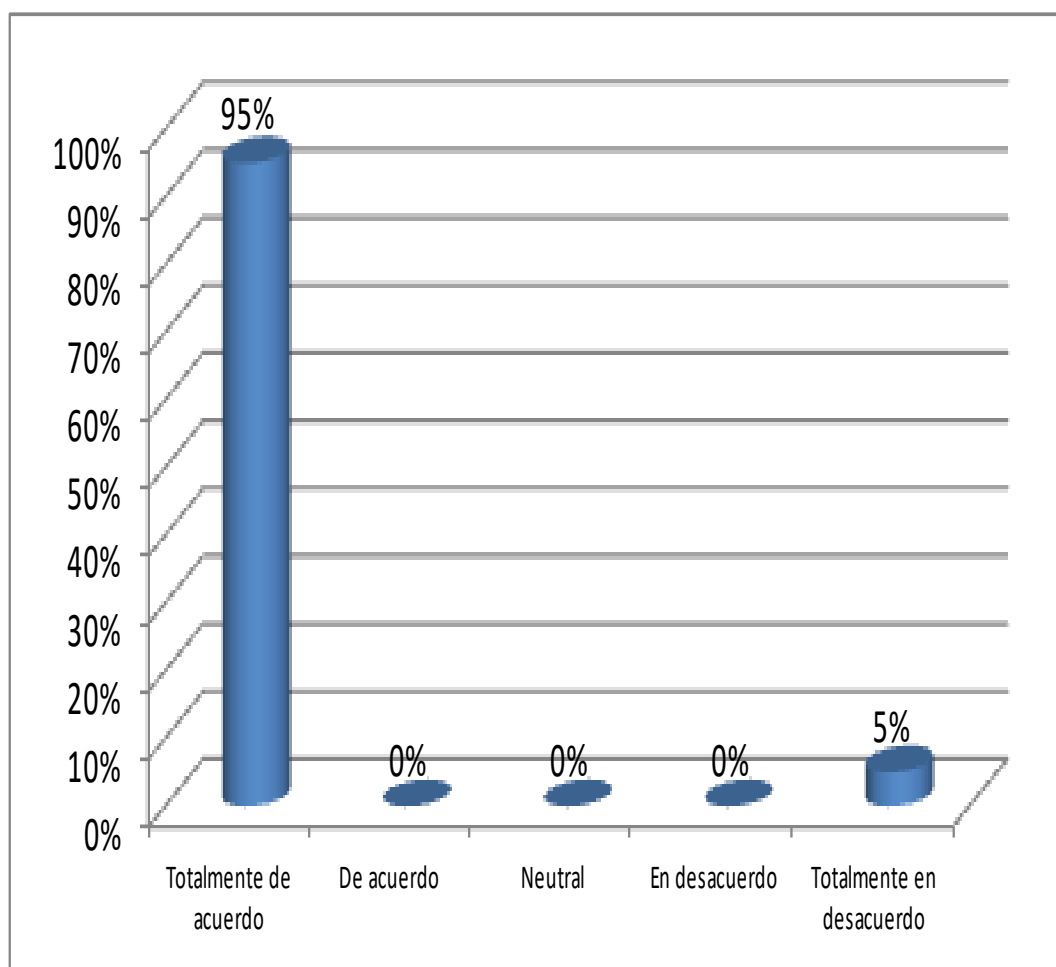
Resultado 19**Tabla 22**

El seguimiento del sistema de control interno facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	352	95.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	18	5.00
	Total	370	100.00

Figura 19

El seguimiento del sistema de control interno facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 95% de los encuestados acepta que el seguimiento del sistema de control interno facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.

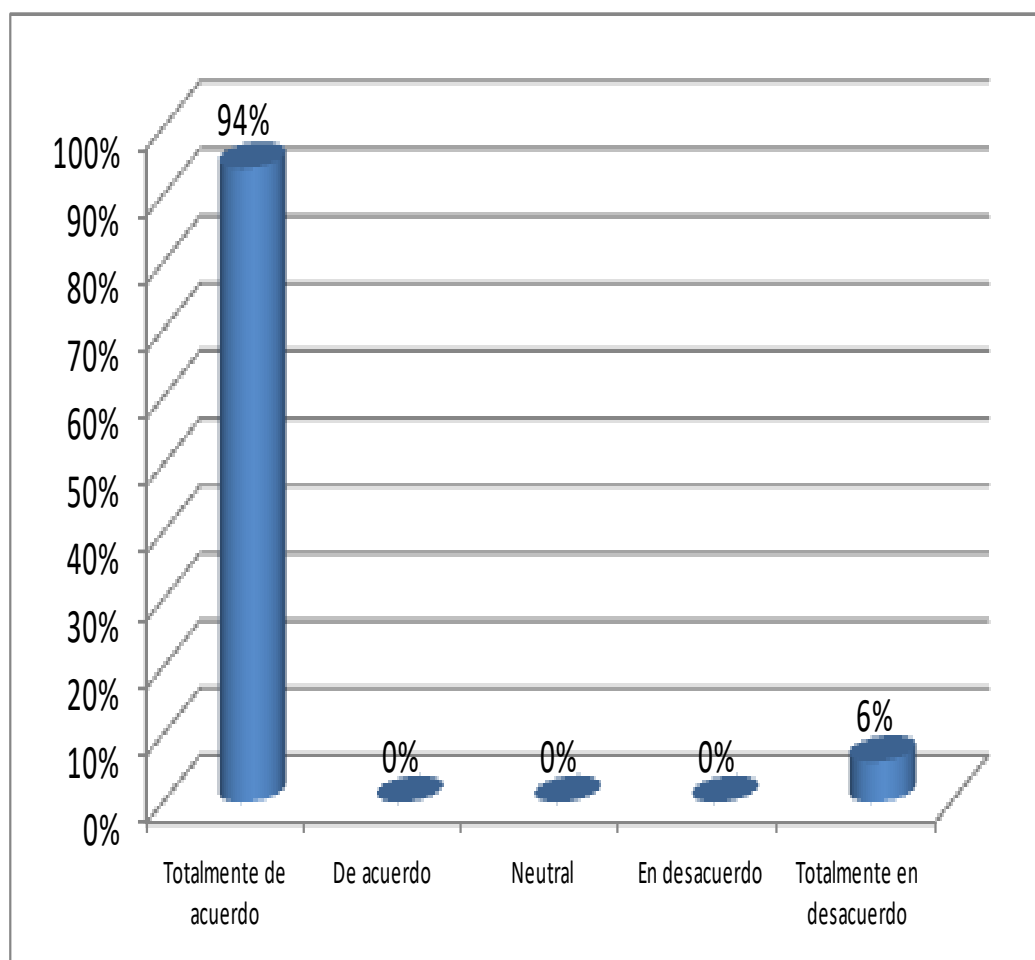
Resultado 20**Tabla 23**

El control interno eficiente facilita el proceso de implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente de acuerdo	348	94.00
2	De acuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	En desacuerdo	00	00.00
5	Totalmente en desacuerdo	22	6.00
	Total	370	100.00

Figura 20

El control interno eficiente facilita el proceso de implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

**Interpretación:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 94% de los encuestados acepta que el control interno eficiente facilita el proceso de implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

4.2. Contratación de la hipótesis

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

Hipótesis Alternativa:

El sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

En cambio, la hipótesis nula es la siguiente:

H₀: El sistema de control interno eficiente **NO** facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.

Contratación estadística:

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

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

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

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

La variable independiente es sistema de control interno eficiente y la variable dependiente es medidas correctivas efectivas.

Los resultados del Sistema SPSS son los siguientes:

Tabla 24

Estadísticos

Estadísticos		Sistema de control interno eficiente	Medidas correctivas efectivas
Muestra	Válidos	370	370
	Perdidos	000	000
Media		96.86	98.70
Desviación típica.		4.39	3.48

Análisis de la tabla de estadísticos:

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes. La media o valor promedio de la variable independiente sistema de control interno eficiente es 96.86% en cambio la media o promedio de la variable dependiente medidas correctivas efectivas es 98.70%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo. La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 4.39% para la variable independiente sistema de control interno eficiente y 3.48% para la variable dependiente medidas correctivas efectivas, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

Tabla 25*Correlación entre las variables*

Variables de la investigación	Indicadores estadísticos	Sistema de control interno eficiente	Medidas correctivas efectivas
Sistema de control interno eficiente	Correlación de Pearson	100%	89.60%
	Sig. (bilateral)		2.30%
	Muestra	370	370
Medidas correctivas efectivas	Correlación de Pearson	89.60%	100%
	Sig. (bilateral)	2.30%	
	Muestra	370	370

Análisis de la tabla de correlación entre variables:

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia. La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación. R = Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de R varía de -1 a 1. El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que R se aproxima a 1, es más grande la relación entre los datos, por lo tanto, R (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables. El coeficiente de correlación se clasifica de la siguiente manera:

Correlación valor o rango:1) Perfecta $R = 1$;

- 2) Excelente $R = 0.9 \leq R < 1$;
- 3) Buena $R = 0.8 \leq R < 0.9$;
- 4) Regular $R = 0.5 \leq R < 0.8$;
- 5) Mala $R < 0.5$

En la presente investigación el valor de la correlación es igual a 0.8960, es decir 89.60%, lo cual indica correlación directa (positiva).

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra p. El valor de p es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la p, es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de p menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras, aceptamos con un valor de $p = 0.05$, que podemos estar equivocados en un 5%.

En base al SPSS tenemos un valor de significancia (p), igual a 2.30%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables.

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

Tabla 26

Regresión de las variables

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

Análisis de la tabla de regresión:

La Regresión como la correlación son dos técnicas estadísticas que se pueden utilizar para solucionar problemas comunes en los negocios financieros. Muchos estudios se basan en la creencia de que es posible identificar y cuantificar alguna Relación Funcional entre dos o más variables, donde una variable depende de la otra variable. Se puede decir que, Y depende de X, en donde Y y X son dos variables cualquiera en un modelo de Regresión Simple. "Y es una función de X", entonces: $Y = f(X)$. Como Y depende de X. Y es la variable dependiente y X es la variable independiente. En el Modelo de Regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente. En el Modelo de Regresión Simple se establece que, Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente y se representa así: $Y = f(X)$. En esta fórmula "Y está regresando por X". La variable dependiente es la variable que se desea explicar, predecir. También se le llama regresando ó variable de respuesta. La variable Independiente X se le denomina variable explicativa ó regresor y se le utiliza para explicar Y.

En el estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales, una variable X, llamada independiente, explicativa o de predicción y una variable Y, llamada dependiente o variable respuesta, presenta la siguiente notación: $Y = a + b X + e$. Donde: a= es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y. b=es el coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta)

e=es el error

La regresión es una técnica estadística generalmente aceptada que relaciona la variable dependiente medidas correctivas efectivas con la información suministrada por otra variable independiente sistema de control interno eficiente.

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

El Modelo o Tabla de Regresión también nos proporciona el Coeficiente de Determinación Lineal ($R^2 = 95.10\%$). De acuerdo con el coeficiente de determinación obtenido el modelo de regresión explica que el 95.10% de la variación total se debe a la variable independiente: sistema de control interno eficiente y el resto se atribuye a otros factores; lo cual tiene lógica, por cuanto además de este instrumento hay otros elementos que pueden incidir en la variable dependiente medidas correctivas efectivas.

El Modelo también presenta el valor del Coeficiente de Correlación (R), igual al 79.40%, que significa una correlación buena en el marco de las reglas estadísticas generalmente aceptada.

Finalmente, la Tabla de Regresión presenta el Error típico de Estimación, el mismo que es igual al 2.95%. Dicho valor es la expresión de la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión. Es un resultado que favorece al modelo de

investigación desarrollado, debido a que está por debajo del margen de error considerado del 5.00%.

Tabla 27

Análisis de varianza

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	74.431%	1	74.431%	8.542%	3.28%
	43.569%	5	8.714%		
	118.000%	6			

Análisis de la tabla anova:

Para entender esta tabla, en primer lugar, debemos tener claro lo que es la varianza. La varianza es una característica de la muestra que cuantifica su dispersión o variabilidad en relación del valor promedio. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica. Ahora, ANOVA, son las siglas de Análisis de la Varianza y la misma es una técnica estadística que sirve para decidir / determinar si las diferencias que existen entre las medidas de las variables son estadísticamente significativas. El análisis de varianza es uno de los métodos estadísticos más utilizados y más elaborados en la investigación moderna. La técnica ANOVA se ha desarrollado para el análisis de datos en diseños estadísticos como el presente.

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

Tabla 28*Tabla de coeficientes*

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		T	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B		
	Variables					
	Medidas					
	correctivas	43.80%	17.55 %		2.50%	2.04%
1	efectivas					
	Sistema de control interno eficiente	55.10%	18.90 %	79.40%	2.92%	2.20%

Análisis de la tabla de coeficientes:

Por último, tenemos el Coeficiente de Regresión, que en un modelo de regresión lineal presenta los valores de “a” y “b” que determinan la expresión de la recta de regresión $Y = a + bX$. Esta tabla proporciona las siguientes columnas: Coeficientes no Estandarizados, Coeficientes Estandarizados, el valor de “t” y el Grado de Significancia. Es necesario estimar los coeficientes de regresión estandarizados o coeficientes beta, lo que permite que los coeficientes sean más comparables. El coeficiente estandarizado o coeficiente beta indica el peso relativo de cada variable, sin importar la unidad de medida en que se encuentren expresadas.

En la tabla el coeficiente de regresión estandarizado para la variable dependiente: medidas correctivas efectivas está vacío porque el estándar está dado justamente por dicha variable, en cambio el coeficiente para la variable independiente: sistema de control interno eficiente es 79.40%. lo cual indica el peso que tiene dicha variable sobre la variable dependiente.

Luego en relación con el Coeficiente no estandarizado, se tiene dos sub-columnas, una para el Valor de cada variable en el contexto del modelo (B) y otra para el error típico. Luego, el valor de la variable dependiente **medidas correctivas efectivas** es 43.80%, el mismo que es significativo, para los fines de la investigación, de acuerdo con convenciones generalmente aceptadas de la ciencia Estadística.

La tabla también presenta la columna “t”, el mismo que es un estadístico que se obtiene de dividir el coeficiente no estandarizado entre su error típico. El mismo que es favorable al Modelo. La columna de mayor relevancia está referida al Grado de significancia, que el sistema SPSS, lo presenta como sig. El grado de significancia se compara con el denominado margen de error propuesto, en el presente caso: 5.00% y se establece la

contrastación de la hipótesis. El valor del Grado de significancia obtenido en la tabla, para el caso de la variable dependiente medidas correctivas efectivas es 2.04%, luego este valor es menor que el margen de error del 5.00% propuesto, entonces se concluye que a un nivel de significancia del 2.04% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

En el caso de la Variable Independiente sistema de control interno eficiente se tiene que el valor de $p = 2.20\%$, al igual que en el caso anterior, también es menor que el margen de error del 5.00% propuesto por el investigador; por tanto, se concluye que a un nivel de significancia propuesto del 2.20% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El 91% de los encuestados acepta que el control interno eficiente es el conjunto de normas, métodos y procedimientos para salvaguardar los bienes y derechos del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Carmona Santamaría, Josefina (2013) Tesis: El proceso de control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional del Callao. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 92% de los encuestados acepta que el control interno eficiente consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Carmona Santamaría, Josefina (2013) Tesis: El proceso de control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional del Callao. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 94% de los encuestados acepta que el control interno eficiente se lleva a cabo en atención al grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y destino de los recursos del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 89% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Carmona Santamaría, Josefina (2013) Tesis: El proceso de control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado

de Maestro en Administración en la Universidad Nacional del Callao. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 95% de encuestados acepta que el control interno eficiente, comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción realizados por el Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 90% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Carmona Santamaría, Josefina (2013) Tesis: El proceso de control interno en la gestión municipal. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional del Callao. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 96% de los encuestados acepta que el control interno eficiente, comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior de las actividades para que la gestión se efectúe correcta y eficientemente en el Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 98% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández Pérez, Domitila (2013) Tesis: Control interno institucional. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 97% de los encuestados acepta que el control interno previo y simultáneo de las actividades y recursos compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 98% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández Pérez, Domitila (2013) Tesis: Control interno institucional. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 98% de los encuestados acepta que el control interno posterior de las actividades y recursos es ejercido por el órgano de control institucional del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante el establecimiento de los lineamientos que permitan el máximo aprovechamiento del capital humano. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández Pérez, Domitila (2013) Tesis: Control interno institucional. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 97%, considera que es responsabilidad del Presidente fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del sistema de control eficiente; propendiendo a que éste contribuya con la racionalización de los recursos, el mejor aprovechamiento de los mismos y el logro de los objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 91% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Hernández

Pérez, Domitila (2013) Tesis: Control interno institucional. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 96% de los encuestados, acepta que el sistema de control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 95% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 97% de los encuestados acepta que la acción de control es la herramienta esencial del sistema de control interno, por la cual el personal técnico efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática de las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 95% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que

el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 90% de los encuestados acepta que como paso previo del proceso de implementar medidas correctivas, los auditores formulan las observaciones y recomendaciones correspondientes de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 93% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 91% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho analizan la viabilidad de las recomendaciones realizadas por los auditores como un primer aspecto del proceso de implementación de medidas correctivas. Este resultado es similar al 94% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 95% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho toman las decisiones administrativas, financieras y operativas como

paso previo para concretar las medidas correctivas. Este resultado es similar al 90% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 98% de los encuestados considera estima que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho concretan las medidas correctivas a través de actividades, funciones, procesos y procedimientos. Este resultado es similar al 96% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 98% de los encuestados acepta que los auditores deben hacer el seguimiento de las medidas correctivas para ver si se cumplen las recomendaciones y para retroalimentar los procesos del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 94% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ostolaza Guerra, Lucía (2013) Tesis: Control y gestión institucional. Presentada en la Universidad de San Martín de Porras, para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 96% de los encuestados acepta que los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho deben tener el compromiso de concretar el proceso de implementación de medidas correctivas en forma económica, eficiente, efectiva y transparente. Este resultado es similar al 98% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Quelopana Orderique, Luis Antonio (2013) Tesis: El control eficaz - COSO y la administración efectiva. Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 94% de los encuestados acepta que los componentes del sistema de control interno eficiente del Gobierno Regional de Ayacucho facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores sobre el entorno de control; evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; y supervisión. Este resultado es similar al 85% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Quelopana Orderique, Luis Antonio (2013) Tesis: El control eficaz - COSO y la administración efectiva. Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 95% de los encuestados, contesta que la evaluación del control interno eficiente facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas; mediante la

evaluación continuada y periódica de las actividades realizadas por el Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 96% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Quelopana Orderique, Luis Antonio (2013) Tesis: El control eficaz - COSO y la administración efectiva. Presentada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 95% de los encuestados acepta que el seguimiento del sistema de control interno facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 94% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Yrupalla Hinostroza, Luciana (2013) Tesis: Control interno y eficiencia gubernamental. Presentada en la Universidad San Martín de Porres para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

El 94% de los encuestados acepta que el control interno eficiente facilita el proceso de implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho. Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Yrupalla Hinostroza, Luciana (2013) Tesis: Control interno y eficiencia gubernamental. Presentada en la Universidad San Martín de Porres para optar el Grado de Doctor en Contabilidad. Ambos resultados favorecen la hipótesis de la investigación, por cuanto están

de acuerdo que el sistema de control interno en tanto sea eficiente, facilita la implementación de medidas correctivas.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes:

- ✚ El sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; mediante la información de sus componentes, la evaluación permanente y eventual y el seguimiento correspondiente.

- ✚ Los componentes del sistema de control interno facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante la información sobre el entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; supervisión, seguimiento de los resultados y el compromiso de mejoramiento continuo.

- ✚ La evaluación del sistema de control interno facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; mediante información del grado de eficiencia del control.

- ✚ El seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante información del grado de ejecución de las medidas sugeridas por los auditores.

- ✚ La implementación de medidas correctivas será efectiva en tanto contribuyan al logro de las metas, objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho.

- ✚ La implementación de medidas correctivas efectivas contribuye a la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Gobierno Regional de Ayacucho.

- ✚ La implementación de medidas correctivas efectivas es sinónimo de buen gobierno de los recursos y actividades, funciones y procesos del Gobierno Regional de Ayacucho.

VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que el sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; mediante la información de sus componentes, la evaluación permanente y eventual y el seguimiento correspondiente. Por tanto, las autoridades y funcionarios deben tener en cuenta los informes de evaluación del sistema de control.

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que los componentes del sistema de control interno facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante la información sobre el entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; supervisión, seguimiento de los resultados y el compromiso de mejoramiento continuo. Por tanto, las autoridades deben implementar, desarrollar, evaluar y retroalimentar el control interno en el marco del informe COSO que está considerado en las normas de la Contraloría General de la República.

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que la evaluación del sistema de control interno facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; mediante información del grado de eficiencia del control. Por tanto, se recomienda a los auditores llevar a cabo la evaluación del sistema de control en las distintas modalidades para obtener información y luego comunicarla a los directivos para que tomen las decisiones más adecuadas.

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que el seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante información del grado de ejecución de las medidas sugeridas por los auditores. Por tanto, los auditores deben llevar a cabo el trabajo del seguimiento para asegurar el cumplimiento de todos los aspectos que favorezcan la buena administración del Gobierno Regional de Ayacucho.

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que la implementación de medidas correctivas será efectiva en tanto contribuyan al logro de las metas, objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho. Por tanto, las autoridades y funcionarios deben implementar obligatoriamente las medidas correctivas de modo que contribuyan al logro de los resultados de la entidad.

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que la implementación de medidas correctivas efectivas contribuye a la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad del Gobierno Regional de Ayacucho. Por tanto, las autoridades y funcionarios deben tener en cuenta que la implementación de las medidas correctivas es parte de la gestión institucional responsable.

- ✚ Se recomienda tener en cuenta que la implementación de medidas correctivas efectivas es sinónimo de buen gobierno de los recursos y actividades, funciones y procesos del Gobierno Regional de Ayacucho. Por tanto, las autoridades y

funcionarios deben implementar las medidas correctivas porque las mismas serán facilitadores de la gestión institucional.

VIII. REFERENCIAS

- Aldave, C. y Meniz, J. (2013). *Nuevo enfoque del sistema de control interno*. Marketing Consultores S.A.
- Aldave, C. y Meniz, J. (2013). *Auditoría y control gubernamental*. Edigraber.
- Arens, A. & Loebbecke, J. (2013). *Auditoria-Un Enfoque Integral*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Argandoña, M. (2013). *Nuevo enfoque de la auditoria Financiera, Presupuestal y de Gestión Gubernamental*. Marketing Consultores S.A.
- Bacón, J. (2013). *Manual de Auditoría Interna*. Editorial megabyte
- Bunge, M. (2012). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*, Barcelona: Ariel.
- Carmona, J. (2013). *El proceso de control interno en la gestión municipal*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Callao.
- Cashin, J., Neuwirth P. y Levy J. (2013). *Manual de Auditoria*. Mc. Graw-Hill Inc
- Chiavenato, I. (2013). *Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Contraloría General de la República (2013). *Ley de Control de las Entidades Públicas*. Editora Perú.
- Contraloría General de la República (2013). *Manual de Auditoría Gubernamental*. Editora Perú.
- Contraloría General de la República (2013). *Normas de auditoría gubernamental*. Editado por la CGR.
- Domínguez, J. (2014). *Administración financiera gubernamental*. UIGV.
- Elorreaga, G. (2013). *Auditoría Interna*. Edición actualizada a cargo del autor.
- Hernández, D. (2014). *Auditoría gubernamental*. Microconsult DHC & Asociados.
- Hernández, D. (2013). *Control interno institucional*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Hernández, F. (2013). *La auditoría operativa*. Editorial San Marcos SA.
- Hierro, A. (2013). *La Auditoría Interna y las ISO 9000*. Editorial Tirant Lo Blanch.
- Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2013). *Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO*. Ediciones Días de Santos SA.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2012). *Dirección Estratégica*. Prentice May International Ltd.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (2013). *Curso de Administración Moderna*. Mc Graw-Hill de México, SA de CV.
- Mantilla, S. (2013). *Control Interno institucional*. ECOE Ediciones
- Ostolaza, L. (2013). *Control y gestión institucional*. [Tesis doctoral]. Universidad de San Martín de Porras.
- Quelopana, L. (2013). *El control eficaz - COSO y la administración efectiva*. [Tesis Doctoral]. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. Pearson Educación.
- Stoner, F. (2013). *Administración*. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Terry, G. (2013). *Administración*. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Urupeque, A. (2013). *Control eficaz y gerenciamiento corporativo*. Editorial San Marcos.
- Yrupalla, L. (2013). *Control interno y eficiencia gubernamental*. [Tesis doctoral]. Universidad de San Martín de Porres.
- Zurita, J. (2013). *Control eficaz y buen gobierno*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Callao.

IX. ANEXOS

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

Sistema de control interno eficiente para implementar medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho, propuesta actual

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables, Dimensiones, Indicadores	Método
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo el sistema de control interno eficiente podrá facilitar la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1) ¿Cómo los componentes del sistema de control interno podrán facilitar el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho?</p> <p>2) ¿Cómo la evaluación del sistema de control interno podrá facilitar la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho?</p> <p>3) ¿Cómo el seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas podrá facilitar la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Establecer la manera como el sistema de control interno eficiente facilitará la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1) Determinar la forma como los componentes del sistema de control interno facilitarán el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho.</p> <p>2) Establecer el modo como la evaluación del sistema de control interno facilitará la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho.</p> <p>3) Determinar la manera como el seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas facilitará la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho.</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>El sistema de control interno eficiente facilita la implementación de medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; mediante la información de sus componentes, la evaluación permanente y eventual y el seguimiento correspondiente.</p> <p>Hipótesis secundarias</p> <p>1) Los componentes del sistema de control interno facilitan el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante la información sobre el entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; supervisión, seguimiento de los resultados y el compromiso de mejoramiento continuo.</p> <p>2) La evaluación del sistema de control interno facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho; mediante información del grado de eficiencia del control.</p> <p>3) El seguimiento del sistema de control interno y la implementación de medidas correctivas facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho; mediante información del grado de ejecución de las medidas sugeridas por los auditores.</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>X. Sistema de control interno eficiente</p> <p>Dimensiones:</p> <p>X.1. Componentes del SCI X.2. Evaluación del SCI X.3. Seguimiento del SCI</p> <p>Variable dependiente:</p> <p>Y. Medidas correctivas efectivas</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Y.1. Recomendaciones de los auditores Y.2. Toma de decisiones institucionales Y.3. Efectividad de la gestión institucional</p> <p>Dimensión espacial</p> <p>Z. Gobierno Regional de Ayacucho</p>	<p>Esta investigación es de tipo básica o pura (no experimental)</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 10,000 personas</p> <p>La muestra estuvo conformada por 370 personas</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

Anexo B:

Instrumento de la investigación

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
PREGUNTAS SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFICIENTE:						
1	¿El control interno eficiente es el conjunto de normas, métodos y procedimientos para salvaguardar los bienes y derechos del Gobierno Regional de Ayacucho?					
2	¿El control interno eficiente consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho?					
3	¿El control interno eficiente se lleva a cabo en atención al grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y destino de los recursos del Gobierno Regional de Ayacucho?					
4	¿El control interno eficiente, comprende la verificación del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción realizados por el Gobierno Regional de Ayacucho?					
5	¿El control interno eficiente, comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior de las actividades para que la gestión se efectúe correcta y eficientemente en el Gobierno Regional de Ayacucho?					

6	¿El control interno previo y simultáneo de las actividades y recursos compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Ayacucho?					
7	¿El control interno posterior de las actividades y recursos es ejercido por el órgano de control institucional del Gobierno Regional de Ayacucho?					
8	¿Es responsabilidad del Presidente fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del sistema de control eficiente; propendiendo a que éste contribuya con la racionalización de los recursos, el mejor aprovechamiento de los mismos y el logro de los objetivos y misión del Gobierno Regional de Ayacucho?					
9	¿El sistema de control externo es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho?					
10	¿La acción de control es la herramienta esencial del sistema de control interno, por la cual el personal técnico efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática de las actividades y recursos del Gobierno Regional de Ayacucho?					
PREGUNTAS SOBRE MEDIDAS CORRECTIVAS EFECTIVAS						

11	¿Cómo paso previo del proceso de implementar medidas correctivas, los auditores formulan las observaciones y recomendaciones correspondientes de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho?					
12	¿Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho analizan la viabilidad de las recomendaciones realizadas por los auditores como un primer aspecto del proceso de implementación de medidas correctivas?					
13	¿Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho toman las decisiones administrativas, financieras y operativas como paso previo para concretar las medidas correctivas?					
14	¿Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho concretan las medidas correctivas a través de actividades, funciones, procesos y procedimientos?					
15	¿Los auditores deben hacer el seguimiento de las medidas correctivas para ver si se cumplen las recomendaciones y para retroalimentar los procesos del Gobierno Regional de Ayacucho?					
16	¿Los responsables de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho deben tener el compromiso de concretar el proceso de implementación de medidas correctivas en forma económica, eficiente, efectiva y transparente?					

17	¿Los componentes del sistema de control interno eficiente del Gobierno Regional de Ayacucho facilita el entendimiento de las recomendaciones realizadas por los auditores sobre el entorno de control; evaluación de los riesgos, actividades de control; información y comunicación; y supervisión?					
18	¿La evaluación del control interno eficiente facilita la toma de decisiones para implementar las medidas correctivas; mediante la evaluación continuada y periódica de las actividades realizadas por el Gobierno Regional de Ayacucho?					
19	¿El seguimiento del sistema de control interno facilita la efectividad de la gestión del Gobierno Regional de Ayacucho?					
20	¿El control interno eficiente facilita el proceso de implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional de Ayacucho?					

NOTA:

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- De acuerdo
- 3- Neutral
- 4- En desacuerdo
- 5- Totalmente en desacuerdo

Anexo C:

Validación del instrumento

La validación del instrumento de la Tesis denominado: Sistema de control interno eficiente para implementar medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional de Ayacucho, propuesta actual; tendrá como estándar un valor mayor igual al 75%.

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					X	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?				X		
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?				X		

Nota:

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 75%.

El instrumento queda validado favorablemente por experto académico:

DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Docente de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y Universidad de San Martín de Porres de Lima – Perú.



Lima, 01 de Setiembre del 2014.

ANEXO D:

Confiabilidad del instrumento

Después de revisado el instrumento de la tesis denominado: Sistema de control interno eficiente para implementar medidas correctivas efectivas en el Gobierno Regional De Ayacucho, propuesta actual, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores. Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Coeficiente de confiabilidad:

Variables de la investigación	Coeficiente alfa de cronbach	Número de ítems
Sistema de control interno eficiente	0.7950	10
Medidas correctivas efectivas	0.8640	10
Total	0.9206	20

Fuente: Encuesta realizada.

Nota:

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la variable independiente Sistema de control interno eficiente el valor del coeficiente es de 0.7950, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Mientras que para la variable dependiente Medidas correctivas efectivas, el valor del coeficiente es de 0.8640, lo que nos indica una adecuada confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la escala total es de 0.9206, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

La confiabilidad del instrumento ha sido confirmada por el experto académico:

DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Docente de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y Universidad de San Martín de Porres de Lima – Perú.



Lima, 01 de Setiembre del 2014.

Anexo E:

Definición de términos

Planificación del sistema de control interno (sci):

La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad. En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación. Entre las acciones sugeridas en esta fase, están la formulación de un **Diagnóstico** de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un **Plan de Trabajo**. Este comprende las acciones apropiadas que deben seguirse para la implementación del SCI que asegure razonablemente su efectivo funcionamiento. Para ello se plantean como condiciones previas la necesidad de contar con el **Compromiso formal y por escrito de la Alta Dirección** con el proceso de implementación y la constitución de un **Comité de Control Interno** responsable del mismo.

Compromiso de la alta dirección:

Es importante que el Titular y la Alta Dirección se comprometan formalmente en la implementación del SCI, así como velar por su eficaz funcionamiento. Para ello se sugiere que las entidades cuenten con un documento que evidencie dicho compromiso en relación con el proceso de implementación, para lo cual se sugiere elaborar un Acta de Compromiso u otro documento similar, así como la designación formal de los responsables. En tal sentido el comité constituye una instancia a través de la cual se monitorea el proceso de implementación del SCI. De igual manera, deben sensibilizar a todo el personal de la entidad sobre el compromiso en la supervisión y operación del SCI.

Acta de compromiso:

La Alta Dirección deberá suscribir y difundir en toda la entidad el Acta de Compromiso, la que pone de manifiesto la necesidad e importancia de implementar un SCI eficaz. En dicho documento se deberá invocar a todos los servidores y funcionarios, que conforman la entidad, para que participen activamente en la implementación del SCI. El Acta deberá incluir la conformación de un comité encargado de dirigir la adecuada implementación del SCI.

Constitución del comité:

Un paso importante para implementar un SCI eficaz es la constitución de un Comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua. El Comité, cuyos integrantes serán designados por la Alta Dirección, considerará lo siguiente, entre otros aspectos: Dependerá directamente del Titular de la entidad; Contará con miembros titulares y suplentes; Se reunirá las veces necesarias, siendo recomendable que por cada reunión se elabore un acta que contenga los compromisos contraídos; Propondrá al Titular, la capacitación al personal de la entidad sobre el marco conceptual y normativo del Control Interno, facilitando el desarrollo de todas las acciones necesarias para la implementación; Realizará, con el apoyo de todos los funcionarios encargados y responsables de cada una de las unidades orgánicas (área, departamento, división, unidad, jefatura entre otros), el diagnóstico sobre el SCI de la entidad; Coordinará las acciones para el proceso de implementación, así como informará sobre seguimiento de los avances. La participación del Jefe de OCI o su representante se da en calidad de veedor en las sesiones, procesos o actos que realice el Comité.

Diagnóstico:

El Diagnóstico se presenta como un medio de análisis para determinar el estado situacional actual del SCI, con respecto a lo establecido por las NCI aprobadas por la CGR. En este sentido, la información obtenida constituye el insumo principal para la implementación de la SCI.

Habiéndose establecido los compromisos de la Alta Dirección para el proceso de implementación del SCI, el Comité de Control Interno tendrá a su cargo la realización de un Diagnóstico que, mediante la recopilación, estudio y análisis del sistema de control interno existente en la entidad, permitirá tomar conocimiento de su situación actual y de su grado de desarrollo. El Diagnóstico que constituye una etapa previa al proceso de implementación del SCI en todos los niveles de la organización, debe ser realizado bajo el enfoque conocido como top down (descendente, de lo general hacia lo particular), esto quiere decir que se empieza con un diagnóstico de los controles que están a un nivel general de la entidad, para luego pasar de manera progresiva a los controles que están a nivel de procesos o actividades. Los resultados del Diagnóstico deben permitir a la entidad conocer las acciones necesarias a seguir para dar inicio a la etapa de implementación del SCI. Para ello, como parte del diagnóstico, se deberá evaluar, entre otros aspectos: (i) el nivel de desarrollo y organización del SCI; (ii) los elementos de control que conforman el sistema existente; (iii) las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el sistema; (iv) los ajustes o modificaciones que deben desarrollarse; (v) los componentes y normas de control que deben ser implementados; (vi) las prioridades en la implementación (identificación de los principales procesos críticos); (vii) una estimación de los recursos económicos, materiales y de personal requeridos para la implementación, (viii) los lineamientos a considerar por el equipo institucional para su plan de trabajo. Los resultados deben ser plasmados en un informe que será presentado a la Alta Dirección de la entidad, el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones, producto del análisis realizado. Tal información constituirá la base para la formulación del Plan de Trabajo para la implementación del SCI.

Programa de trabajo:

Para dar inicio al proceso de diagnóstico, será necesario que el Comité elabore y apruebe un programa de trabajo, el cual contendrá las actividades a desarrollar y su cronograma. El

programa contemplará, entre otros, lo siguiente: Objetivos del diagnóstico; Alcance del diagnóstico: Controles a nivel entidad o general bajo el marco de las NCI; Descripción de las actividades a desarrollar; Cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término); Responsable de cada actividad.

Recopilación de información:

Se deberá identificar, clasificar y seleccionar la información interna de tipo documental que regule o contenga información relacionada con los controles establecidos en la entidad, así como sobre sus procesos. Algunos de los documentos más comunes a consultar son: Organigrama; Manuales (de organización y funciones, de procedimientos, entre otros); Políticas institucionales; Acuerdos, oficios, circulares y lineamientos internos; Principales metas y objetivos; Reportes estadísticos e indicadores; Información financiera y presupuestal; Evaluaciones, diagnósticos, informes situacionales, entre otros; Observaciones, y recomendaciones de auditoría interna y externa. Asimismo, existen técnicas (verbales, oculares, documentales y escritas) que permitirán obtener mayor información.

Técnicas verbales:

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles debilidades en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el evaluador considere relevantes. Las evidencias que se obtengan a través de esta técnica debe documentarse adecuadamente, describiendo las partes involucradas y los aspectos tratados. Algunas técnicas verbales pueden ser: a) Indagación: consiste en la averiguación mediante la aplicación de entrevistas directas al personal de la entidad o a terceros; b) Encuestas, cuestionarios o listas de verificación: es la aplicación de preguntas, relacionadas con las acciones realizadas por la entidad, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

Técnicas oculares:

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera cómo los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad ejecuta sus actividades. Algunas técnicas oculares pueden ser: a) Observación: consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el equipo de trabajo durante la ejecución de una actividad o proceso; por ejemplo, se podrá observar el cumplimiento de algunas políticas de control tales como el control de asistencia, control de accesos entre otros; b) Comparación o confrontación: es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad y se contrastan con los lineamientos normativos de control establecidos para ello, pudiendo descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias; por ejemplo, la comparación que se realiza a la ejecución presupuestaria respecto a lo programado; c) Revisión selectiva: radica en el examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas; por ejemplo, se puede revisar selectivamente qué procesos críticos se encuentran elaborados y documentados.

Técnicas documentales:

Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por el evaluador. Estas pueden ser: a) Comprobación: consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta las operaciones evaluadas, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad; por ejemplo, comprobar si los documentos normativos internos cuentan con documentación que evidencia su aprobación o actualización; b) Revisión analítica: consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas; por ejemplo, en el análisis de los indicadores de gestión de la entidad.

Técnicas escritas:

Consisten en reflejar información importante para el trabajo del evaluador, tales como las que se señalan a continuación: a) Análisis: consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico; permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la entidad; por ejemplo, el análisis de las NCI versus las políticas normativas internas establecidas por la entidad; b) Confirmación: radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones; por ejemplo, se puede confirmar a través de encuestas que el personal de la entidad desconoce el accionar del control interno en las operaciones que realiza; c) Tabulación: se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes obtenidos en las áreas y elementos analizados para arribar o sustentar las conclusiones; por ejemplo, las encuestas realizadas al personal de la entidad pueden ser tabuladas con la finalidad de cuantificar los resultados.

Técnicas de análisis de información

El Comité de Control interno efectuará el análisis a la información obtenida como resultado de la aplicación del programa de trabajo, con el fin de identificar las debilidades de control que presente el SCI de la entidad, en relación con las NCI. Para ello se recomiendan algunas herramientas que van a facilitar el análisis de la información, las cuales podrán ser utilizadas en forma individual o combinada, tales como las que se señalan a continuación.

Pruebas selectivas.

Permiten simplificar la labor total de evaluación mediante la selección de muestras que a juicio del evaluador sean representativas del alcance total de la revisión. Es factible también que se puedan aplicar técnicas de muestreo con la finalidad de obtener una selección adecuada. A la

muestra seleccionada se le aplicarán pruebas con la finalidad de identificar las debilidades de control respectivas. Por ejemplo, de todos los procesos que tiene la entidad se deberán seleccionar algunos. De existir debilidades en éstos, se podrá concluir sobre el resto del universo.

Entrevistas:

La entrevista es una de las fuentes primarias de información para la obtención de información sobre políticas de control que podrían estar pendientes de implementación. Las entrevistas podrán ser desarrolladas a nivel personal o grupal.

Encuestas:

Las encuestas son útiles para obtener información estadística sobre una muestra representativa de las unidades de información seleccionadas (personal, jefes, gerentes, directores, entre otros) que componen el universo de evaluación. La información que se obtenga como resultado de su aplicación podrá ser organizada de forma cuantitativa y cualitativa. El análisis de esta información permitirá obtener debilidades de control interno que no se hayan podido identificar mediante pruebas o revisiones selectivas. Por ejemplo, se puede desarrollar encuestas de percepción al personal de la entidad sobre el funcionamiento del SCI en la entidad; los mismos que podrían brindar información sobre el deficiente funcionamiento de algunos controles establecidos por la entidad.

Cuestionarios y listas de verificación:

El desarrollo de cuestionarios y listas de verificación será con base en criterios, normas de control, buenas prácticas y otros aspectos adicionales que el evaluador considere que la entidad deba cumplir. La información que se obtenga como resultado de la aplicación de estas herramientas podrá ser: Validada a través de pruebas de verificación; Analizada a través de técnicas cualitativas y cuantitativas. Los cuestionarios y listas de verificación deberán ser desarrollados con apoyo de todas las unidades, gerencias y jefaturas de la entidad.

Análisis normativo:

Como parte del diagnóstico se realizará un análisis de la normativa interna que existe con respecto de las NCI. Éste consistirá en elaborar una concordancia del marco normativo interno de la entidad (resoluciones, directivas, reglamentos entre otros) con las NCI. La normativa interna viene dada por aquellos procedimientos, actividades, tareas y controles que regulan las operaciones de la entidad para el logro de los objetivos institucionales. El análisis de la normativa interna deberá ser realizado considerando los objetivos de cada uno de los componentes de las NCI.

Identificación de debilidades y fortalezas:

Tomando en consideración el análisis efectuado a la entidad con respecto a las NCI, se podrá mostrar los resultados de forma agrupada, por cada componente, identificando las debilidades (con sus causas) y las fortalezas del SCI.

Informe de diagnóstico:

Es el documento que contiene los resultados del diagnóstico al SCI, el cual se presentará al titular o a quien haga sus veces. Su objetivo es proporcionar información a la Dirección para su toma de decisiones en lo que respecta a la adecuada implementación y mejora del SCI. Previo a su presentación, debe haber sido discutido por el equipo de trabajo responsable del diagnóstico y puesto a consideración de la Dirección de la entidad para su validación. Entre otros aspectos, el Informe de Diagnóstico permitirá establecer: El nivel de desarrollo, organización y vigencia del SCI actual; Los elementos de control que conforman el SCI existente; Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el SCI en operación; Los ajustes o modificaciones que deben efectuarse; Los componentes y normas de control que deben ser implementados, y su priorización; Identificación de los principales procesos y áreas críticas; Las normas internas pendientes a implementar o actualizar; Una estimación de los

recursos económicos, materiales y de personal requeridos para la implementación; Los lineamientos a considerar por el Comité de Control Interno para su plan de trabajo.

Plan de trabajo

El Plan de Trabajo es el documento por el cual se definirá el curso de acción a seguir para la implementación del SCI. Como insumo principal para la elaboración del Plan de Trabajo, se considerarán los resultados proporcionados del Informe de Diagnóstico conducentes a la implementación de las NCI. Las acciones consideradas en el Plan de Trabajo deben guardar correlación con los planes operativos de la entidad, con el fin de asegurar los recursos necesarios y la sostenibilidad del mismo.

Descripción de actividades y cronograma

Se deberá identificar las acciones conducentes a implementar del SCI. En ese sentido, los pasos a seguir serán: (a) Identificar y designar a las personas responsables para el diseño del plan, quienes a su vez deberán definir las herramientas o medios necesarios que les permitan alcanzar los objetivos a trazar en el plan; (b) Determinar los tiempos y plazos a considerar; (c) Elaborar un cronograma de ejecución de las actividades incluyendo la fecha de culminación. Es necesario señalar que adicionalmente al Plan de Trabajo, se deberían considerar otros documentos de coordinación tales como: un cronograma general, la estructura organizativa, los roles y responsabilidades y el plan de comunicación.

Ejecución del sci:

En esta etapa se señalaran pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación. El Comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el Plan de Trabajo elaborado en la etapa de planificación. La implementación se desarrollará de manera

progresiva tomando en cuenta las siguientes fases: 1. Implementación a nivel entidad; y, 2. Implementación a nivel de proceso.

Implementación a nivel de entidad:

En esta fase se iniciará con el diseño e implementación de aquellos controles que están a nivel entidad o general, estos afectan al mismo tiempo a toda la entidad es decir a todos los procesos, actividades y unidades de la organización. En esta fase del proceso de implementación, se establecerá las políticas y normativas de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales, bajo el marco de las NCI. Asimismo, esta fase será previa a la implementación a nivel de procesos o actividades, ya que si no se diseñan e implementan los controles adecuados que afectan al funcionamiento organizacional de la entidad no tendrá sentido querer establecer o diseñar controles que afecten a las actividades de los procesos ya que los mismos no garantizarán el cumplimiento de los objetivos institucionales; por ejemplo: Si no se cuenta con un adecuado plan estratégico que defina claramente los objetivos institucionales en cumplimiento de la misión, no se podrán establecer procesos y actividades eficaces que produzcan logros y metas; El no establecer políticas que fomenten y controlen los actos ética e integridad en el personal, no se podrá garantizar la disminución actos de corrupción en las operaciones; No se podrá establecer y diseñar controles en las actividades y tareas si previamente no se tiene identificado y documentados los procesos de la institución. De esta manera el análisis propuesto comienza con implementar primero el SCI a nivel entidad para luego descender a implementar los controles que regulan a los procesos y actividades. De otro lado los resultados obtenidos en la etapa de planificación serán de utilidad para definir las políticas y disposiciones de control necesarias a implementar, tomando en cuenta los lineamientos establecidos en las NCI.

Implementación del componente ambiente de control:

De acuerdo con las NCI, la importancia de este componente radica en el establecimiento de una cultura de control interno mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas. El ambiente de control es la base que sostiene a los demás componentes del control interno. Sin un sólido ambiente de control el adecuado establecimiento de los demás componentes resulta ineficaz, tal como en toda buena construcción es fundamental colocar buenos cimientos, ya que sin ellos sería imposible que una construcción sea estable y duradera. Es preciso señalar que los controles que se establecerán en este componente son aquellos que afectarán a toda la organización (nivel de entidad).

Implementación del componente evaluación de riesgos:

Para implementar el presente componente se diseñará y aplicará una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos. Es preciso señalar que el presente componente permitirá la identificación de riesgos a nivel de entidad y a nivel de procesos, para el primer caso estarán en función a los objetivos institucionales de carácter general y el segundo en función de los objetivos de cada proceso.

Implementación del componente actividades de control gerencial:

La implementación del componente actividades de control gerencial estará relacionada con el anterior componente de evaluación de riesgos y deberá ser aplicada de manera conjunta y en forma continua. Asimismo, las actividades de control gerencial que se presentan en la NCI podrán ser implementados tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

Implementación del componente de información y comunicación:

El presente componente busca implementar los mecanismos y soportes de la información y comunicación dentro de una entidad, para lo cual se ha establecido algunos lineamientos y políticas que puedan permitir su implementación, tal como se desarrolla a continuación.

Implementación del componente supervisión:

El presente componente permitirá cerrar el proceso de control interno dentro de una entidad buscando garantizar la adecuada implantación de los controles y su funcionamiento. A continuación, se desarrollan lineamientos que podrían considerarse en su implementación.

Implementación a nivel de procesos:

La adecuación a una gestión por procesos por parte de la entidad será fundamental para el desarrollo de una implementación o mejoramiento de controles a este nivel. El tener identificados los procesos contribuye a que la entidad pueda identificar debilidades y aportar en la eficiencia de las operaciones. El hecho de contribuir a mejoras en la entidad constituye el mejoramiento continuo a través del cual se logra ser más productivo y competitivo. Al implementar y analizar los procesos que utiliza la entidad, permite mejorar y corregir los mismos procesos que utilizan y corregir las desviaciones. Para efectos de implementar el SCI a nivel de procesos, será necesario que las entidades cuenten con la identificación y documentación de sus procesos, así como la implementación de las políticas y directivas necesarias para el cumplimiento de las NCI a nivel entidad. Dado que un proceso tiene la capacidad de cruzar horizontal y verticalmente a toda la entidad nos va a permitir conocer a toda la entidad y focalizarnos en: Identificar los puntos críticos de riesgo operativo del proceso; Evaluar las tres “E” (eficiencia, eficacia y economía) de la entidad sobre la base de objetivos estratégicos institucionales; Identificar y proponer acciones preventivas de la ocurrencia de eventos no deseados (riesgos) y que sean preponderantes sobre los correctivos; Promover la adopción de mejoras evitando su proliferación; Aplicar las NCI para evitar la discrecionalidad en el ejercicio de facultades o en la aplicación de recursos; Proponer mecanismos de autocontrol y autoevaluación.

Para la implementación del SCI a nivel de procesos se requiere que al menos la entidad realiza los siguientes pasos:

La entidad debe tener pleno conocimiento de las condiciones que identifican un proceso:

Debe describir las entradas y salidas; El proceso cruza uno varios límites organizativos funcionales; Una características de los procesos es que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente toda la organización; Un proceso responde a la pregunta del ¿qué? y no al ¿cómo?; Debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la entidad; El nombre asignado a cada proceso debe estar relacionado con los conceptos y actividades que se realizan.

Identificación de los procesos:

Se debe contar con una lista de los procedimientos, actividades y tareas que realiza la empresa, tomando en consideración: El nombre asignado al proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa; la totalidad de las actividades que desarrolla la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados; la forma más sencilla de identificar procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueven y trabajan sobre la misma aportando las particularidades de cada uno. Es conveniente que el equipo de trabajo a cargo identifique en el mismo proceso los ciclos de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Ciclo de mejora continua).

Diagrama de flujo:

De acuerdo a las actividades identificadas en el proceso, éstas deberán representarse a través de un diagrama, en el que se puedan identificar con claridad los subprocesos y flujos de información. Los diagramas deberán validarse por parte de los responsables de dichos proceso. El diagrama de flujo es una descripción gráfica del proceso, que puede ser entendida por todos los niveles de la entidad; se debe cuidar que reflejen fielmente las actividades, nivel de personal responsable, tiempos de ejecución tipo de actividad, formato de la información y controles existentes, entre otros aspectos.

Priorización de procesos:

Una vez establecido la lista de los procesos de la entidad por el equipo de trabajo se deberá identificar los procesos críticos. Para la determinación de los procesos críticos, el equipo de trabajo debe calcular el impacto del proceso, para cada proceso a revisar, se debe determinar una valoración de la importancia del proceso tomando en cuenta cuan involucrados se encuentran con los objetivos estratégicos y las metas institucionales. La entidad implementará esta fase progresivamente, comenzando con sus procesos críticos, para luego seguir con los restantes, para esto el comité o equipo encargado de implementar realizara lo siguiente: Efectuará el seguimiento al proceso seleccionado, identificando primero, los objetivos que están involucrados en todo el proceso; Seguidamente se identificará y evaluará los riesgos o eventos negativos que dificulten el logro de los objetivos del proceso. El análisis de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los puntos críticos que podrían afectar la consecución de las metas y objetivos de los procesos, se realizará sobre información registrada en el diagrama de flujo, además de la obtenida por observación directa. Asimismo, los elementos de control y los riesgos que se identifiquen, serán señalados en los diagramas de flujo. El desempeño de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos; dichos factores, a su vez, pueden incidir en las metas y objetivos. La evaluación de riesgos de una entidad debe tener en cuenta eventos adversos que puedan surgir, siendo esencial que los riesgos más relevantes sean identificados. Después de que se hayan identificado los riesgos del proceso deben llevarse a cabo un análisis y administración de los mismos a través de matrices y mapas de riesgos. Una vez clasificados y cuantificados los riesgos se deben identificar los controles que permitirían mitigar los riesgos, para esto se debe efectuar una evaluación a la suficiencia de estos mediante pruebas de cumplimiento, lo cual permitirá implementar, diseñar y establecer los controles necesarios. Asimismo, se deberá tener en cuenta las características y el cumplimiento de cada actividad de control con los objetivos de control interno. El equipo o

comité de implementación deberá determinar criterios y parámetros para medir el nivel del control en cuanto a criterios de eficiencia, eficacia y economía.

Evaluación del proceso de implementación

Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado. El resultado de esta evaluación busca obtener información que aporte a la retroalimentación en el proceso de implementación del SCI. Para ello se sugiere que el informe contenga como mínimo lo siguiente: **1. Objetivos:** Se identificarán aquellos objetivos que se quiere lograr en la presente

Evaluación; **2. Alcance:** Estará determinado por el periodo de evaluación; **3. Cumplimiento del plan de trabajo:** Se evaluará la utilidad que se le ha dado, y cómo se han desarrollado las actividades en el proceso de implementación, así mismo, se examinará si es conveniente cambiar, agregar o retirar alguna actividad que no sea indispensable. También se podrá señalar sobre las dificultades o inconvenientes ocasionados durante la ejecución de las actividades y demás situaciones que deban ser mencionadas; **4. Cronograma de actividades:** Es necesario revisar los plazos de ejecución de las actividades que fueron programadas, si estas fueron realizadas acorde al cronograma y si el tiempo fue suficiente para llevarlas a cabo; **5. Recursos necesarios:** Es importante determinar si los recursos (humanos, logísticos y de información) han sido suficientes; **6. Desempeño de los equipos de trabajo y participantes:** Se evaluará el trabajo de los equipos designados o participantes en el desarrollo de las diferentes

actividades; se tendrá en cuenta si se requiere de una mayor participación de la organización, con la finalidad de apoyar labores específicas; **7. Limitaciones o debilidades:** Aquellas que hayan sido detectadas durante la ejecución de la implementación; **8. Conclusiones y recomendaciones:** Se incluirán aquellas acciones correctivas que es necesario implementar para la mejora del proceso de implementación. Asimismo, en forma resumida se determinará el nivel de implementación alcanzado.