

**UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y DE TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“EL AMBIENTE DE CONTROL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE
LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL
GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, PERÍODO 2017”**

Tesis presentada para optar el grado académico de:

CONTADOR PÚBLICO

AUTORA: BACH. ADELIA QUISPE VARGAS

ASESOR: DR. JORGE WASHINGTON ATAPAUCHAR CONDORI

CUSCO-PERÚ

2019

DEDICATORIA

Con todo mi amor a Dios, divino creador y salvador, por haberme dado el regalo más hermoso de la vida, por haberme obsequiado a una familia maravillosa, por haber permitido lograr este objetivo de ser una profesional y guiar mi camino.

Con todo mi amor y cariño a mis padres Alejandrina y Zenón a quienes admiro bastante y me siento orgullosa y afortunada de tenerlos, por su infinito amor, dedicación, sacrificio y enseñanzas.

Con todo cariño a mis hermanos Erixon, Felipe y mi engreído Frank Jainer por estar siempre ahí para brindarme su apoyo. Asimismo a mi tía Julia por ser como una segunda madre y estar en los momentos difíciles y mi prima Amanda por ser como mi hermana.

Adelia Quispe Vargas

AGRADECIMIENTOS

Estoy infinitamente agradecida a Dios por regalarme un día más de vida, por la salud, la sabiduría, la fortaleza, la bendición; por cuidarme, protegerme y guiarme por el buen camino a mí y a todos mis seres queridos.

Estoy eternamente agradecido a mis padres Alejandrina y Zenón, especialmente a mi madrecita por todo su apoyo y sacrificio para darme siempre lo mejor, por el maravilloso regalo de la vida, por sus consejos, orientaciones y por todo su apoyo incondicional, quienes son mi motivo y mi inspiración para seguir adelante.

Estoy sumamente agradecida a mis hermanos Erixon, Felipe y mi engréido Frank Jainer, quienes me brindan todo su apoyo y estar siempre ahí cuando los necesito.

También estoy muy agradecida a mis familiares especialmente a mi tía Julia y a mi prima Amanda, a mis amistades por su valiosa e incondicional amistad que perdurara por siempre y a mis estimados docentes de la universidad y del colegio por todas sus enseñanzas.

Adelia Quispe Vargas

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	19
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.2.1.1 PROBLEMA GENERAL.....	21
1.2.1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	21
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
CAPITULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1.1. A NIVEL NACIONAL.....	23
2.2. BASES FILOSÓFICAS	25
2.2.1. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO	25
2.2.1. GENERACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	26
2.2.2. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTION PÚBLICA.....	27
2.3. BASES LEGALES	28
2.3.1. NORMATIVA DE CONTROL INTERNO.....	28
2.4. BASES TEÓRICAS	36
2.4.1. AMBIENTE DE CONTROL	36
2.4.2. GESTIÓN PÚBLICA	62
2.5. GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO	71
2.5.1. CONCEPTO	71
2.5.2. MISIÓN	71

2.5.3. VISIÓN	72
2.5.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	72
2.5.5. DIRECTORIO	72
2.5.6. REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF).....	73
2.6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	75
<i>CAPÍTULO III.....</i>	78
<i>MARCO METODOLÓGICO</i>	78
3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	78
3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL	78
3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	78
3.2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	78
3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	78
3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE	78
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	78
3.4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	80
3.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	80
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	80
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	80
3.6.1. POBLACIÓN.....	80
3.6.2. MUESTRA	81
3.7. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	81
3.7.1. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	81
3.7.2. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS	81
3.8. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
<i>CAPITULO IV.....</i>	82
<i>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	82
4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	82
4.1.1. PRUEBA DE CONFIABILIDAD DE LAS VARIABLES	82
4.1.2. DESCRIPCIÓN LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES	82
4.1.3. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LAS DIMENSIONES DEL AMBIENTE DE CONTROL	113
4.1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LA VARIABLE AMBIENTE DE CONTROL	117
4.1.5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA.....	118
4.1.6. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LA VARIABLE GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA	122
4.2. VERIFICACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	123
4.2.1. PRUEBA PARA LA HIPÓTESIS GENERAL	123
4.2.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS	125
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	132

<i>CONCLUSIONES</i>	<i>132</i>
<i>RECOMENDACIONES</i>	<i>133</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>135</i>

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normativa de Control Interno.....	28
Tabla 2: Tipos de Control Interno.....	37
Tabla 3: Modelos de Control Interno.....	43
Tabla 4: Roles y Responsabilidades de Control Interno en el Sector Público.....	46
Tabla 5: Tipos de Controles en el Sector Público.....	48
Tabla 6: Componentes y Principios del Sistema de Control Interno	51
Tabla 7: Relación entre Componentes y Principios con Normas de Control Interno	52
Tabla 8: Operacionalización de Variables	78
Tabla 9: Servidores de la gerencia regional de infraestructura del gobierno regional del cusco 2018. (Clasificación por áreas)	80
Tabla 10: Prueba de Confiabilidad de las Variables	82

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Ciclo de Mejora Continúa	41
Esquema 2: Objetivos principales de informe coso (comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas)	59
Esquema 3: Organigrama Estructural la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI) del Gobierno Regional del Cusco	72
Esquema 4: Organización de la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI) del Gobierno Regional del Cusco	74

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal tienden a establecer un ambiente de confianza?.....	83
Cuadro 2: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética profesional?	84
Cuadro 3: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública?	85
Cuadro 4: ¿Considera Ud. que se tiene una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos?.....	86
Cuadro 5: ¿Considera Ud. que se brindan orientaciones para dar a conocer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?.....	87
Cuadro 6: ¿Considera Ud. que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del Gobierno Regional del Cusco?	88
Cuadro 7: ¿Considera Ud. que la formulación de plan estratégico y el plan operativo institucional del gobierno regional cusco son las más adecuadas para la gerencia?	89
Cuadro 8: ¿Considera Ud. que el manual de organización y funciones (MOF) están debidamente actualizadas para que Ud. pueda realizar sus funciones o las responsabilidades que le competen como servidor público?.....	90
Cuadro 9: ¿Considera Ud. que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos?.....	91
Cuadro 10: ¿Considera Ud. que se define las políticas y procedimientos adecuados para garantizar la correcta selección, captación y capacitación del personal?	92
Cuadro 11: ¿Considera Ud. que se evalúa correctamente los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores para el cumplimiento de sus responsabilidades?	93
Cuadro 12: ¿Considera Ud. que el personal de la gerencia tiene las competencias profesionales pertinentes para su ejercicio?.....	94
Cuadro 13: ¿Considera Ud. la institución efectúa el presupuesto necesario para el nivel de capacitación de los trabajadores?.....	95
Cuadro 14: ¿Considera Ud. que la asignación de autoridad y responsabilidad está dada de acuerdo a los documentos normativos de gestión?	96
Cuadro 15: ¿Considera Ud. que las sociedades auditoras evalúan la implementación del control interno de acuerdo a la normatividad establecida?	97

Cuadro 16: ¿Considera Ud. que el órgano de control institucional efectúa el seguimiento de las recomendaciones de las sociedades auditoras?	98
Cuadro 17: ¿Considera Ud. que se realiza una correcta evaluación del rendimiento del personal de la gerencia?.....	99
Cuadro 18: ¿Considera Ud. que se hace un adecuado y correcto uso de los recursos para lograr el resultado?.....	100
Cuadro 19: ¿Considera Ud. que se está realizando la simplificación de trámites y la eliminación del trabajo burocrático?.....	101
Cuadro 20: ¿Considera Ud. que todo el personal de la gerencia conoce de forma clara y definida los objetivos a corto y largo plazo?	102
Cuadro 21: ¿Considera Ud. que todas las actividades realizadas por la gerencia están contribuyendo al logro de los objetivos a corto y largo plazo?	103
Cuadro 22: ¿Considera Ud. que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?	104
Cuadro 23: ¿Considera Ud. que se alcanza el grado de satisfacción de los objetivos fijados en su programa de actuación?.....	105
Cuadro 24: ¿Considera Ud. que se tiene liderazgo político por parte de la gerencia para el cumplimiento de los objetivos?	106
Cuadro 25: ¿Considera Ud. que se tiene visión por parte de la gerencia para promover y proponer nuevos proyectos?	107
Cuadro 26: ¿Considera Ud. que se hace uso adecuado y correcto de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en las operaciones de la gerencia?	108
Cuadro 27: ¿Considera Ud. que la gerencia tiene definida un sistema de calidad que está documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas?	109
Cuadro 28: ¿Considera Ud. que los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad se está aplicando a los procesos de la gerencia?.....	110
Cuadro 29: ¿Considera Ud. que se establecen estrategias para lograr los objetivos de calidad?	111
Cuadro 30: ¿Considera Ud. que se aplica una metodología que permita estructurar y desarrollar unos procesos de mejora continua?	112
Cuadro 31: 1ª dimensión: entidad comprometida con la integridad y valores éticos	113
Cuadro 32: 2ª dimensión: estructura organizacional apropiada para objetivos	114
Cuadro 33: 3ª dimensión: competencia profesional.....	115
Cuadro 34: 4ª dimensión: responsable de control interno	116

Cuadro 35: variable de estudio nº1: ambiente de control	117
Cuadro 36: 1ª dimensión: eficiencia	118
Cuadro 37: 2ª dimensión: eficacia	119
Cuadro 38: 3ª dimensión: efectividad	120
Cuadro 39: 4ª dimensión: calidad	121
Cuadro 40: variable de estudio nº2: gestión de la gerencia	122
Cuadro 41: Cuadro de contingencia ambiente de control y gestión pública de la gerencia ..	123
Cuadro 42: Prueba para la hipótesis general.....	123
Cuadro 43: Cuadro de contingencia entidad comprometida con la integridad y valores éticos y eficiencia	125
Cuadro 44: Prueba para la hipótesis 1.....	125
Cuadro 45: Cuadro de contingencia estructura organizacional apropiada para objetivos y eficacia	127
Cuadro 46: Prueba para la hipótesis 2.....	127
Cuadro 47: Cuadro de contingencia competencia profesional y efectividad tabla de contingencia competencia profesional y efectividad	128
Cuadro 48: Prueba para la hipótesis 3.....	129
Cuadro 49: Cuadro de contingencia responsable control interno y calidad.....	130
Cuadro 50: Prueba para la hipótesis 4.....	130

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal tienden a establecer un ambiente de confianza?.....	83
Gráfico 2: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética profesional?	84
Gráfico 3: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública?	85
Gráfico 4: ¿Considera Ud. que se tiene una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos?.....	86
Gráfico 5: ¿Considera Ud. que se brindan orientaciones para dar a conocer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?.....	87
Gráfico 6: ¿Considera Ud. que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del Gobierno Regional del Cusco?	88
Gráfico 7: ¿Considera Ud. que la formulación de plan estratégico y el plan operativo institucional del gobierno regional cusco son las más adecuadas para la gerencia?	89
Gráfico 8: ¿Considera Ud. que el manual de organización y funciones (MOF) están debidamente actualizadas para que Ud. pueda realizar sus funciones o las responsabilidades que le competen como servidor público?.....	90
Gráfico 9: ¿Considera Ud. que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos?.....	91
Gráfico 10: ¿Considera Ud. que se define las políticas y procedimientos adecuados para garantizar la correcta selección, captación y capacitación del personal?	92
Gráfico 11: ¿Considera Ud. que se evalúa correctamente los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores para el cumplimiento de sus responsabilidades?	93
Gráfico 12: ¿Considera Ud. que el personal de la gerencia tiene las competencias profesionales pertinentes para su ejercicio?.....	94
Gráfico 13: ¿Considera Ud. la institución efectúa el presupuesto necesario para el nivel de capacitación de los trabajadores?.....	95
Gráfico 14: ¿Considera Ud. que la asignación de autoridad y responsabilidad está dada de acuerdo a los documentos normativos de gestión?	96
Gráfico 15: ¿Considera Ud. que las sociedades auditoras evalúan la implementación del control interno de acuerdo a la normatividad establecida?	97

Gráfico 16: ¿Considera Ud. que el órgano de control institucional efectúa el seguimiento de las recomendaciones de las sociedades auditoras?	98
Gráfico 17: ¿Considera Ud. que se realiza una correcta evaluación del rendimiento del personal de la gerencia?	99
Gráfico 18: ¿Considera Ud. que se hace un adecuado y correcto uso de los recursos para lograr el resultado?.....	100
Gráfico 19: ¿Considera Ud. que se está realizando la simplificación de trámites y la eliminación del trabajo burocrático?.....	101
Gráfico 20: ¿Considera Ud. que todo el personal de la gerencia conoce de forma clara y definida los objetivos a corto y largo plazo?	102
Gráfico 21: ¿Considera Ud. que todas las actividades realizadas por la gerencia están contribuyendo al logro de los objetivos a corto y largo plazo?	103
Gráfico 22: ¿Considera Ud. que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?	104
Gráfico 23: ¿Considera Ud. que se alcanza el grado de satisfacción de los objetivos fijados en su programa de actuación?.....	105
Gráfico 24: ¿Considera Ud. que se tiene liderazgo político por parte de la gerencia para el cumplimiento de los objetivos?	106
Gráfico 25: ¿Considera Ud. que se tiene visión por parte de la gerencia para promover y proponer nuevos proyectos?	107
Gráfico 26: ¿Considera Ud. que se hace uso adecuado y correcto de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en las operaciones de la gerencia?	108
Gráfico 27: ¿Considera Ud. que la gerencia tiene definida un sistema de calidad que está documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas?	109
Gráfico 28: ¿Considera Ud. que los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad se está aplicando a los procesos de la gerencia?.....	110
Gráfico 29: ¿Considera Ud. que se establecen estrategias para lograr los objetivos de calidad?	111
Gráfico 30: ¿Considera Ud. que se aplica una metodología que permita estructurar y desarrollar unos procesos de mejora continua?	112
Gráfico 31: 1ª dimensión: entidad comprometida con la integridad y valores éticos.....	113
Gráfico 32: 2ª dimensión: estructura organizacional apropiada para objetivos.....	114
Gráfico 33: 3ª dimensión: competencia profesional	115
Gráfico 34: 4ª dimensión: responsable de control interno	116

Gráfico 35: variable de estudio n°1: ambiente de control.....	117
Gráfico 36: 1ª dimensión: eficiencia.....	118
Gráfico 37: 2ª dimensión: eficacia.....	119
Gráfico 38: 3ª dimensión: efectividad.....	120
Gráfico 39: 4ª dimensión: calidad.....	121
Gráfico 40: variable de estudio n°2: gestión de la gerencia.....	122

INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República (CGR) del Perú es miembro de la INTOSAI (La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores), desde el año 1992 viene fomentando la implantación del Control Interno en las Entidades Públicas. Desde el año 2006 se han efectuado diversos esfuerzos, a través de las emisión de normas, guías y documentos para orientar y establecer al control interno como una herramienta de gestión que fortalezca y beneficie a las entidades públicas en relación al cumplimiento de sus objetivos y metas; sin embargo en la actualidad el control interno en las entidades del Estado es débil por lo que es necesario su fortalecimiento para contribuir a la mejora de la gestión.

Es así que el Congreso de la República, en el año 2006 emite la Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Ley N°28716, esta Ley plantea las pautas para la elaboración, aprobación, implementación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades públicas del Estado. Seguidamente se aprobó y desarrollo las normas de control interno del sector público mediante Resolución de Contraloría N°320-2006-CG, dispositivo que se constituye en la principal fuente en materia de Control Interno. Posteriormente en el año 2008 se aprobó la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

Finalmente se emitieron otros dispositivos legales complementarios al Sistema de Control Interno como: La Ley que modifica el artículo 10 de la Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República –CGR y los Órganos de Control institucional-OCI y en el año 2017 mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se aprobó la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

La correcta aplicación de estas normativas, guías y resoluciones que vienen a constituir instrumentos técnicos normativos, traen consigo múltiples beneficios a entidades públicas, especialmente en lograr una gestión eficiente, eficaz, efectiva y de calidad. Debido a la falta de estos criterios de gestión se hace necesario que los gestores continúen trabajando en fortalecer y mejorar el control interno en sus organizaciones.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “*EL AMBIENTE DE CONTROL EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, PERÍODO 2017*”, viene a ser estudiado en el campo de la Auditoría Integral el cual está relacionado directamente al Sistema de Control Interno, aspecto que es fundamental para que una Entidad logre alcanzar sus objetivos y lograr una gestión satisfactoria. La presente investigación va estar enfocado en el principal componente que es el *Ambiente de Control*, el cual es base para llevar a cabo los demás componentes de manera dinámica e integrada, si estas se desarrollan conforme a los principios y normas, se tendrá un efectivo funcionamiento del Sistema de Control Interno.

La importancia de este estudio radica en que la Gestión Pública es una problemática, no solamente a nivel local y regional sino también en el ámbito internacional, y tiene la intención de cooperar con esta situación para fortalecer el ambiente de control y la gestión pública de la gerencia. Para esto tiene que ser estudiado y analizados los conceptos y definiciones de control interno y gestión pública, llegar a conclusiones, que permitan plantear las recomendaciones respectivas para la mejora.

El objetivo de esta investigación es determinar cuál es la influencia que tiene el ambiente de control en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, mediante la aplicación del marco teórico de las dos variables, la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos a los trabajadores de la gerencia, el análisis e interpretación de los resultados de la investigación y la contrastación y verificación de las hipótesis. La presente tesis tiene la siguiente estructura:

Capítulo I: Contiene el planteamiento de la situación problemática entendida como la descripción de las acciones, actitudes, actos de los servidores tal y conforme como se dan en la realidad; planteamiento del problema general y de los problemas específicos; justificación de la investigación, el por qué y para que de la investigación; delimitación y limitaciones de a investigación y finalmente el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capitulo II: Comprende los antecedentes de la investigación, tesis realizadas anteriormente relacionadas a la respectiva investigación; las bases filosóficas entendida el origen y evolución del control interno y de la gestión pública; las bases legales y el marco teórico que engloba los conceptos y definiciones correspondientes a ambas variables. Asimismo contiene la

información con respecto a la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco.

Capitulo III: Contempla el marco metodológico comprendido por la formulación de la hipótesis general y las hipótesis; las variables de investigación, la independiente y la dependiente; la operacionalización de las variables en dimensiones e indicadores; el tipo, nivel y diseño de investigación; la población y muestra de la investigación; las técnicas e instrumentos de recopilación de datos, técnicas de procesamiento de datos y la confiabilidad del instrumento aplicado.

Capitulo IV: Está dada por los resultados de la investigación contenida por el análisis e interpretación de cada ítem del cuestionario, de las dimensiones de las variables y por cada una de las variables y la verificación y contrastación de las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación.

Finamente contiene las conclusiones obtenidas, las recomendaciones sugeridas, los anexos y las referencias bibliográficas.

ABSTRACT

This research work entitled "THE CONTROL ENVIRONMENT IN THE PUBLIC MANAGEMENT OF REGIONAL REGIONAL MANAGEMENT OF INFRASTRUCTURE OF THE REGIONAL GOVERNMENT OF CUSCO, PERIOD 2017", is studied in the area of Integral Auditing in the disciplinary field of Internal Control, which is fundamental for an entity to achieve its objectives and achieve satisfactory management. For the purposes of this research, it will be focused on the main component that is the Control Environment and is the basis for carrying out the other components in a dynamic and integrated manner, if these are developed according to the principles and standards, there will be an effective operation of the Internal Control System.

The importance of this study lies in the fact that Public Management is a problem, not only at the local and regional level but also at the international level, and it intends to cooperate with this situation to strengthen the control environment and the public management of the management. For this, the concepts and definitions of internal control and public management have to be studied and analyzed, the conclusions drawn and the respective recommendations for improvement put forward.

The objective of this research is to determine what is the influence of the control environment on the Public Management of the Regional Infrastructure Management of the Regional Government of Cusco, by applying the theoretical framework of the two variables, the application of the techniques instruments of data collection to the workers of the management, the analysis and interpretation of the results of the investigation and the verification and verification of the hypothesis. The present thesis has the following structure:

Chapter I: contains the approach of the problematic situation understood as the description of the actions, attitudes, acts of the servants as and as they occur in reality; approach to the general problem and the specific problems; justification of the investigation, the why and for what of the investigation; delimitation and limitations of research and finally the general objective and the specific objectives of the research.

Chapter II: includes the background of the investigation, theses made previously related to the respective investigation; the philosophical bases understood the origin and evolution of internal control and public management; the legal bases and the theoretical framework that includes the concepts and definitions corresponding to both variables. It also contains the information regarding the Regional Infrastructure Management of the Regional Government of Cusco.

Chapter III: contemplates the methodological framework comprised by the formulation of the general hypothesis and the hypotheses; the research variables, the independent and the dependent; the operationalization of variables in dimensions and indicators; the type, level and design of research; the population and sample of the investigation; the techniques and instruments of data collection, data processing techniques and the reliability of the applied instrument.

Chapter IV: it is given by the results of the investigation contained by the analysis and interpretation of each item of the questionnaire, of the dimensions of the variables and by each one of the variables and the verification and contrast of the hypothesis raised in this research project.

Finally it contains the conclusions, the suggested recommendations, the annexes and the bibliographical references.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Actualmente el Perú se encuentra en un proceso de desarrollo económico que requiere como base de una gestión pública integrada por servidores y funcionarios éticos y con valores, identificados con la gestión, capaces y orientados a fortalecer el rol de las entidades, para que estas puedan cumplir sus fines. Las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer de bienes y servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

Para tal efecto requiere de la transparencia, eficiencia y velocidad en sus operaciones que son los tres objetivos fundamentales para una lograr una gestión pública moderna y adecuada, pero es difícil alinear estos tres objetivos, sin embargo es una tarea que se debe lograr. Cabe señalar también que “el verdadero desafío para que la gestión se modernice es que se acerque al ciudadano y cumpla sus objetivos” y es en este contexto donde surgen los problemas que no permiten tales desafíos y logros de los objetivos en beneficio y satisfacción de la población.

La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno regional del Cusco (GRI), carece de un adecuado control interno, debido a que las normas, lineamientos, directrices, disposiciones, reglamentos, procesos no se llevan de manera óptima por lo que se debe hacer conocer a los servidores la importancia del control interno y también hacer saber las normas de conducta por parte de los titulares, toda esta circunstancia no ayuda en la gestión de la gerencia.

Por otra parte no se tiene un clima favorable permanente entre los trabajadores, cuando se tiene conductas inapropiadas no se toman las medidas adecuadas para la corrección de estas acciones, no se está fomentando los valores que deben regir en la gerencia; los servidores deben conocer y practicar las normas éticas que son fundamentales para un accionar diferente ante circunstancias no favorables. Por otra parte no se está fomentando e impulsando la práctica de valores institucionales, en lo referente al trabajo en equipo, horario de trabajo, trabajo continuo, apoyo entre los trabajadores y también los servidores trabajan por cumplir sus funciones mas no por satisfacer las expectativas de la población en cuanto a cantidad y calidad de los servicios y bienes brindados.

El establecimiento de la estructura organizativa no contribuye de manera eficaz en la consecución de objetivos, para esta determinación se debe considerar los procesos, operaciones, tipo y grado de autoridad de la gerencia. También varios de los cargos no están

alineados de acuerdo a los objetivos específicos de la entidad, para esto se tiene que considerar toda la estructura de entidad.

No se realiza evaluaciones permanentes de los conocimientos, destrezas y habilidades del personal de la oficina. También no se llevan a cabo capacitaciones constantemente para un buen entendimiento de sus responsabilidades y para puedan ponerlo en práctica. Asimismo se observa la falta de unidades responsables para la consecución de los objetivos, algunos de los trabajadores no muestran preocupación e interés en el desempeño de su labor. También hay insuficientes niveles de conocimientos, capacidades y competencia en la preparación profesional de los trabajadores, desconocimiento de la metodología de los instrumentos de gestión y en el uso de la tecnología.

Por otra parte se tiene la falta de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en la utilización de los recursos y bienes del Estado. De la misma manera se tiene deficiencia en el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, los planes realizados no están de acuerdo a las necesidades de la población, por ende no se tiene una herramienta de gestión efectiva.

Como consecuencia de estos actos no se tiene una gestión eficiente, lo cual es imprescindible para el logro de los objetivos y metas de la entidad es por tal motivo que se tiene que resolver con prontitud estos problemas.

Los esfuerzos por mejorar la gestión en las organizaciones son numerosos y de todo tipo, pero no necesariamente responden a una orientación estratégica. Lamentablemente tales esfuerzos aún se desarrollan de manera aislada y desarticulada, por lo que no cambian sustantivamente el desempeño global de la organización.

Frente a las innovaciones en las entidades del sector público, La Contraloría General de la República, teniendo como rol el de promover y evaluar el Control Interno. Desde el año 2006, ha realizado diversos esfuerzos para la emisión de normas y documentos técnicos y orientadores, para establecer al Control Interno como herramienta de gestión que fortalezca y beneficie a las entidades públicas respecto al cumplimiento de sus objetivos y metas; sin embargo, a la actualidad se ha podido identificar que el avance de las entidades públicas en esta materia aun es débil o incipiente, para mejorar esta situación la Contraloría General de la República (CGR) dicta la normativa técnica de control estableciendo los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos, a fin de dar cumplimiento a su rol rector que se

muestran en el desarrollo del trabajo. La CGR ha promovido el desarrollo progresivo emitiendo instrumentos técnicos con el fin de que las entidades puedan disponer de mayores elementos para el fortalecimiento del Control Interno.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye el Ambiente de Control en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017?

1.2.1.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1.- ¿De qué manera la práctica de valores éticos influye en la eficiencia de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017?

2.- ¿Cómo influye la estructura organizacional en la eficacia de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017?

3.- ¿De qué manera la competencia profesional repercute en la efectividad de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017?

4.- ¿Cómo repercute la responsabilidad de control interno en la calidad de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las razones fundamentales por las cuales se llevó a cabo este estudio es proponer soluciones frente a los problemas existentes en la gerencia, de esta manera contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión como también del ambiente de control en los siguientes puntos: eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, integridad y valores éticos, estructura organizativa, competencia profesional y en la responsabilidad de control interno.

La aplicación de los resultados y recomendaciones de esta investigación por parte de los titulares de la GRI permitirá contribuir a la consecución de las metas y objetivos propuestos por la GRI, mediante la eficiencia, eficacia, economía y calidad en la gestión que realizan los servidores por ende también se conseguirá el bienestar y satisfacción de las expectativas de la población.

Asimismo la presente investigación servirá como un antecedente para futuras investigaciones. Por tanto, el resultado de la investigación constituye un alcance y permite conocer información de beneficio para la organización, así como de utilidad para otras entidades públicas. Finalmente, la investigación puede ayudar como marco teórico para que en el futuro se puedan desarrollar nuevas investigaciones en lo referente a ambiente de control y gestión pública.

Finalmente la intención de esta investigación es describir la situación actual del ambiente de control y su incidencia en la gestión pública de la GRI, por lo que el nivel de la investigación es descriptiva. Se utiliza este método debido a que no se pretende cambiar las circunstancias sino de plantear las recomendaciones para la mejora.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio de investigación se realizó en el departamento de Cusco, en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco (GRI).

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación no se tuvo limitación alguna.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera influye el Ambiente de Control en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Determinar la influencia de la práctica de valores éticos en la eficiencia de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017.

2.- Determinar la influencia de la estructura organizacional en la eficacia de la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017.

3.- Determinar la repercusión de la competencia profesional en la efectividad de la Gestión Pública en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

4.- Determinar la repercusión de la responsabilidad del control interno en la calidad en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación, habiendo realizado las indagaciones sobre el trabajo de investigación y la correspondiente revisión de bibliografías, llevada a cabo a nivel de las facultades de ciencias contables, económicas y financieras así como también en las escuelas de post grado de las universidades nacionales, se ha encontrado las siguientes tesis relacionadas al tema:

2.1.1. A NIVEL NACIONAL

(Sosa, 2016). De la Universidad José Carlos Mariátegui en su tesis titulada: “Implementación del Sistema de control Interno y la Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de Ilo – 2015” de la Universidad José Carlos Mariátegui. Sus conclusiones más cercanas a esta investigación son:

- ✓ Se ha determinado la relación entre la implementación del sistema de control interno y la gestión institucional de la Municipalidad Provincial de Ilo, siendo el valor de correlación de Pearson=0.850, esta es una correlación positiva considerable, la relación es directa y significativa.
- ✓ Se ha determinado la relación entre la implementación del Sistema de Control Interno y la eficacia y eficiencia institucional, siendo el valor de Correlación de Pearson = 0.681, ésta es una correlación positiva media, la relación es directa y significativa.

COMENTARIO

Una adecuada implementación del sistema de control interno ayuda a tener una buena gestión institucional y también para lograr este propósito se requiere de la eficiencia en el uso adecuado y correcto de los recursos y eficacia en el logro de los objetivos y metas institucionales.

(Layme, 2015). De la Universidad José Carlos Mariátegui en su tesis titulada “Evaluación de los Componentes del Sistema de Control Interno y sus efectos en la Gestión de la Subgerencia de Personal y Bienestar Social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, 2014”. Las conclusiones que más se acercan a esta investigación son:

- ✓ La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, en relación al nivel de evaluación de las normas de control interno y a los niveles de cumplimiento de los componentes de

control interno el resultado del análisis inferencial logra establecer significancia estadística; es decir que: el nivel de evaluación de las normas de control interno, está asociado a los niveles de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno en la gestión de las actividades de la Sub Gerencia de Personal y Bienestar Social (SPBS) – Municipalidad Provincial Mariscal Nieto (MPMN), en donde el nivel de implementación de las normas son 9.5%, el desarrollo de la percepción de los funcionarios y servidores es insatisfactorio con 15.1.% y las debilidades identificadas son de 30.6%, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.

- ✓ La Subgerencia de Personal y Bienestar Social, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo normas de control interno y procedimientos alcanzado una media general de 2.64 lo que califica de grado “insatisfactorio”, y el resultado del análisis inferencial no logra establecer significancia estadística, es decir que: el nivel de desarrollo de los componentes de control interno en la percepción de funcionarios y servidores de la Sub Gerencia de Personal y Bienestar Social (SPBS) – Municipalidad Provincial Mariscal Nieto (MPMN), se muestran insatisfactorios, en el marco del Sistema de Control Interno.

COMENTARIOS

Es importante que las instituciones puedan evaluar los componentes, principios y normas del sistema de control interno para determinar cuál es la percepción de los trabajadores con respecto a estas particularidades y de tal modo poder identificar los conceptos a mejorar.

(Vasquez, 2014). De la Universidad Nacional de Trujillo en su tesis titulada: “Sistema de Control Interno y su contribución a la Gestión del Área Financiera de las Empresas Metalmeccánicas del Distrito de Trujillo año 2014”. Las conclusiones más relacionadas a esta investigación son:

- ✓ Se elaboraron políticas y procedimientos para cada una de las áreas con el objetivo que el personal asignado sepa las funciones a realizar para determinado procedimiento encomendado, esto se realizó mediante la elaboración de flujogramas.
- ✓ Se ha determinado la incidencia favorable del control interno en la gestión del área financiera, por los resultados obtenidos luego de comparar y analizar la información histórica contenida en sus financieros.

COMENTARIOS

Es fundamental que el personal conozca el Manual de Organización y Funciones (MOF) para que sepan clara y exactamente cuáles son sus funciones y responsabilidades que tienen que realizar asimismo es necesario que conozcan los demás documentos normativos de gestión así como el Texto Único de Procedimientos Administrativos para efectuar un determinado procedimiento conforme a la normativa.

(Acosta, 2000). De la Escuela Superior de Administración Pública ESAP Especialista en Gestión Pública Villavicencio en su tesis titulada: “Implementación del Sistema de Control Interno y los indicadores como evaluadores de la Gestión en el Instituto Departamental de Tránsito y Transporte del Meta”. Las conclusiones más referidas a esta investigación son:

- ✓ El control implementado con la evaluación periódica permite detectar problemas, identificar las causas y proponer los correctivos necesarios para su mejoramiento.
- ✓ El Sistema de Control Interno planteado procura el cumplimiento de los objetivos y expectativas que han sido fijadas por la entidad a través de los planes de cada área o dependencia acorde con el plan de desarrollo del departamento.

COMENTARIOS

Efectivamente un apropiado Sistema de Control Interno contribuye al logro de los objetivos y metas que la institución quiere alcanzar a través de sus planes estratégicos y operativos, y para esto también es necesario evaluar la situación del control interno cada cierto tiempo.

2.2. BASES FILOSÓFICAS

2.2.1. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT), 2005).

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres

de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses (Rivero, s. f.).

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades (Rivero, s. f.)

En 1807 Napoleón Bonaparte, través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo (Arcia & Castaño, 2013a).

2.2.1. GENERACIONES DEL CONTROL INTERNO

PRIMERA GENERACIÓN

Esta etapa del control interno se basó en acciones empíricas, a partir de los procedimientos de ensayo y error. Esta generación, si bien es obsoleta aún tiene una fuerte aplicación generalizada. La principal causa de su insistente aplicación se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno. Dicha etapa estuvo fuertemente relacionada con los controles contables y administrativos, en un esfuerzo por garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuviera libre de utilidades fraudulentas. Siendo así, sus principales impulsores fueron los auditores de estados financieros y los organismos reguladores. Como punto central de este tipo de control interno esta la comprobación de verificación de cifras y soportes contables a través de un rol único, lo que implica que el control interno sea prácticamente sinónimo de auditoría, entendía esta como revisión. Su ubicación es netamente operacional y en función exclusivamente contable (Arcia & Castaño, 2013b).

SEGUNDA GENERACIÓN

Esta etapa se encuentra marcada por un sesgo legal. Se logran imponer estructuras y prácticas de control interno, especialmente en el sector público, pero desafortunadamente dio una conciencia distorsionada de este, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos). Se da como centro de atención la evaluación del control interno como el medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices señaladas por la administración. Finalmente, esta generación ha trasladado las prácticas del sector privado ajustándolas a las necesidades del sector público, con un precio muy alto el cual implica: sacrificar eficiencia por cumplimiento, y se refuerza una cultura de control interno centrada en lo operativo, de bajo nivel funcional, alcanzado con mucho esfuerzo niveles tácticos pero ciertamente lejos de la toma de decisiones (alta gerencia). (Arcia & Castaño, 2013b).

TERCERA GENERACIÓN

Actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia de control interno, es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas). La estructura conceptual integrada con COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas), se ha impuesto como el estándar internacional de referencia válida no solo en Estados Unidos sino particularmente en el mundo empresarial privado, aun cuando enfrenta una fuerte competencia. El impacto actual de COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas), es tal que ha generado un entendimiento cada vez mejor sobre el control interno y un posicionamiento en el más alto nivel directivo, dando origen cada vez mayor ampliación de su cobertura: en las juntas directivas (comités de auditoría), en los accionistas e inversionistas (gobierno) y en las partes relacionadas (grupos económicos, combinaciones de negocios), (Arcia & Castaño, 2013b).

2.2.2. SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Según (Galinelli et al., 2015), la transformación que comenzó a vivir el Estado a partir de mediados del siglo XX, a través de la adopción de nuevas responsabilidades, prácticas y roles,

generó un momento de desconcierto con el enfoque jurídico-tradicional. (p. 15). Estos nuevos abordajes le van dando forma a una nueva categoría conceptual que los engloba y les da sentido en el nuevo contexto que se va delineando, de cambios del modelo productivo y de Estado. Así se comienza a hablar de gestión y gestión pública en el ámbito estatal como concepto que interpreta el cambio, que tiende a reemplazar a la idea previa de administración pública surgida en otro contexto y circunstancias. (p. 16).

En la década del setenta surgen y empiezan a adoptarse los conceptos del management (administración), de publicmanagement (gestión pública) como reemplazo de administración pública, y a hablarse de gestión pública, bajo el supuesto que “los problemas más importantes de una dependencia gubernamental se relacionan con cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir, cómo interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario (cliente) del servicio que se provee y cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable en el largo plazo la acción institucional”. El vocablo gestión pública ha sido muy utilizado en Francia desde tiempo atrás, para referirse a la puesta en práctica de los métodos y técnicas en el interior de la organización, así como para resolver los problemas que el exterior impone. Asimismo (Bonnin, 1812), utilizó el concepto gestión al referirse a la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la "gestión de los asuntos públicos". En América Latina, se comienza a utilizar indistintamente gerencia pública y gestión pública. (Galinelli et al., 2015, p. 16).

2.3. BASES LEGALES

2.3.1. NORMATIVA DE CONTROL INTERNO

El control interno gubernamental está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión, metas y objetivos y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y servicios públicos. Es regulada por el Sistema Nacional de Control (SNC) a través de la Contraloría General de la República (CGR), también es la encargada de dictar la normativa técnica de control estableciendo los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos, a fin de dar cumplimiento a su rol rector. (Contraloría General de la República (CGR) & Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (GIZ), 2014, p. 21).

Tabla 1: Normativa de Control Interno

Normativa	Propósito
Constitución Política del Perú	Establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, encargada de supervisar los actos de las instituciones sujetas a control.
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (CGR) (Ley N° 27785)	Regula el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República como máximo ente técnico rector de dicho sistema.
Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)	Implanta definiciones generales y competencias de los elementos que participan en el Control Interno Gubernamental.
Norma de Control Interno (RC N°320-2006-CG)	Define al Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, que una institución debe tener para garantizar una seguridad razonable de logro de sus objetivos. Asume el enfoque de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) para el marco conceptual.
Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado (RCG N° 458-2008-CG)	Brinda lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno plasmado en las Normas de Control Interno.
Ejercicio del Control Preventivo por la CGR y OCI (RCN N° 119-2012-CG)	Desde el punto de vista de control, contribuye de manera efectiva y oportuna al logro de los objetivos de la entidad.
Ley N° 29743 que modifica el artículo 10 de la Ley N°28716	La Contraloría General de la República (CGR) en el proceso de implantación del Sistema de Control Interno tiene que emitir el marco normativo tomando en cuenta la naturaleza de las funciones y actividades de las entidades.

Implementación del sistema de control interno en las entidades del estado (Directiva N°013–2016-CG/GPROD–RC N°149-2016-CG)	La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco Integrado de Control Interno-COSO, cuya estructura se basa en los cinco componentes sobre la base de los principios, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública.
Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado (RC N°004-2017-CG)	Señala que la implementación del SCI en la entidad contribuye al logro de sus objetivos institucionales mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, en beneficio de la ciudadanía.

Nota: adaptado de (Contraloría General de la República (CGR) & Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (GIZ), 2014, p. 22).

CONSTITUCIÓN POLITICA DEL PERÚ

La (Constitución Política del Perú, 1993), hace referencia a la normativa de control interno en los siguientes artículos:

- ✓ (Art. 38°).- Todos los peruanos tienen el deber de honrar al Perú y de proteger los intereses nacionales, así como de respetar, cumplir y defender la Constitución y el ordenamiento jurídico de la Nación. (p. 13).
- ✓ (Art. 82°).- La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su Ley Orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. (pp. 22-23).
- ✓ (Art. 199°).- Los gobiernos regionales y locales son fiscalizados por sus propios órganos de fiscalización y por los organismos que tengan tal atribución por mandato constitucional o legal, y están sujetos al control y supervisión de la Contraloría General de la República, la que organiza un sistema de control descentralizado y permanente.(...). (p. 57).

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA LEY N°27785

De la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002), su objetivo tiende al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, por medio de la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación (Art. 2). El ámbito de aplicación comprende a los Gobiernos Regionales en este caso al Gobierno Regional del Cusco (Art. 3).

SISTEMA NACIONAL DE CONTROL

Para (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002), es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio de control gubernamental en forma descentralizada (Art. 12). Su conformación está dada por los siguientes órganos de control: (a) la Contraloría General de la República, como ente técnico rector; (b) todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional; (c) las sociedades de auditoría externa independientes (Art. 13). Sus facultades más resaltantes son (Art. 14):

- ✓ Efectuar la supervisión, vigilancia y verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos y bienes del Estado.
- ✓ 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, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.
- ✓ Impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública.
- ✓ Promover 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.

- ✓ Exigir a los funcionarios y servidores públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan.

ÓRGANOS

La (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002) indica los siguientes órgano. (Cap. III):

- ✓ Contraloría General: es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, provisto de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión conducir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, enfocando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos.
- ✓ Órgano de Auditoría Interna: el titular de la entidad tiene la responsabilidad de cautelar la adecuada implementación del Órgano de Auditoría Interna y la asignación de recursos suficientes para la normal realización de sus actividades de control.
- ✓ Vinculación del Jefe del Órgano de Auditoría Interna con la Contraloría General: tiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa sujetándose a sus lineamientos y disposiciones.
- ✓ Designación y Separación del Jefe del Órgano de Auditoría Interna: es efectuada por la Contraloría General en concordancia a los requisitos, procedimientos, incompatibilidades y excepciones que establecerá para el efecto.
- ✓ Sociedades de Auditoría: son las personas jurídicas calificadas e independientes en la ejecución de labores de control posterior externo, que son designadas por la Contraloría General, previo Concurso Público de Méritos, y contratadas por las entidades para examinar las actividades y operaciones de las mismas, evaluar la gestión, captación y uso de los recursos asignados.
- ✓ Ejercicio Funcional: los órganos del Sistema desempeñan su función de control gubernamental con arreglo a lo establecido en la Ley N° 27785, y las disposiciones que emite la Contraloría General para normar sus actividades, obligaciones y responsabilidades, siendo su cumplimiento objeto de supervisión permanente por el ente técnico rector del Sistema.

RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la Contraloría General de la República, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría designadas y contratadas, la evaluación del control interno en las entidades del Estado, en concordancia con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control. Sus resultados incurren en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y es fundamental para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2006, Cap. 7).

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Según la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002, Art. 22), algunas de sus atribuciones son:

- ✓ Ordenar que los órganos del Sistema realicen las acciones de control que a su juicio sean necesarios o ejercer en forma directa el control externo posterior sobre los actos de las entidades.
- ✓ Supervisar y garantizar el cumplimiento de las recomendaciones que se procedan de los informes de control emitidos de cualquiera de los órganos del Sistema.
- ✓ Normar y velar por la adecuada implantación de los Órganos de Auditoría Interna, requiriendo a las entidades el fortalecimiento de dichos órganos con personal calificado e infraestructura moderna necesaria para el cumplimiento de sus fines.
- ✓ Absolver consultas, emitir pronunciamientos institucionales e interpretar la normativa del control gubernamental. Asimismo establecerá mecanismos de orientación para los sujetos de control respecto a sus derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades previstos en la normativa de control.
- ✓ Requerir el apoyo de funcionarios y servidores de las entidades para la ejecución de actividades de control gubernamental.
- ✓ Dictar las disposiciones necesarias para articular los procesos de control con los Planes y Programas Nacionales.
- ✓ Emitir disposiciones y/o procedimientos para implementar operativamente medidas y acciones contra la corrupción administrativa, a través de control gubernamental, promoviendo una cultura de honestidad y probidad de la gestión pública.

COMPETENCIA NORMATIVA

La Contraloría General de la República, emite la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su correspondiente evaluación. Dichas normas constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa de las entidades. A partir de dicho marco normativo, los titulares de las entidades tienen la responsabilidad de emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, las que deben ser concordantes con la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de la República. (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2006, Art. 10).

LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO LEY N°28716

Su objeto de la (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2006), es establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. (Art.1). Su ámbito de aplicación comprende a todas las entidades sujetas a control. (Art. 2).

NORMAS DE CONTROL INTERNO RC N°320-2006-CG

Las (Normas de Control Interno, 2006), constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno. Tienen el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado. Tienen como objetivo propiciar al fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales. Esta norma es aplicable a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control (SNC).

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO RCG N°458-2008-CG

La correspondiente (Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, 2008), tiene como objetivo principal proveer lineamientos, herramientas

y métodos a las entidades del Estado para la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno (SCI), así como también: (a) servir de referencia para la implementación o adecuación del sistema de control interno (SCI), (b) promover la aplicación de una estructura de control interno uniforme que se adapte a cada entidad, (c) exponer con mayor amplitud los conceptos utilizados en las normas de control interno (NCI). Del mismo modo tiene la finalidad de constituir un documento que permita una adecuada implementación del SCI, así como dar orientaciones sobre herramientas de gestión. Esta guía podrá ser utilizada por los funcionarios y servidores públicos de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del sistema nacional de control (SNC). Finalmente esta Guía ofrece una estructura y metodología, que sirve de marco de referencia para que las entidades desarrollen la implementación adecuada de su sistema de control interno (SCI).

EJERCICIO DEL CONTROL PREVENTIVO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR) Y LOS ÓRGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL-OCI RC N°119-2012-CG

Su finalidad del (Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República –CGR y los Órganos de Control institucional-OCI, 2012), es regular la labor del control preventivo para contribuir con el correcto, transparente y honesto ejercicio de la función pública en la utilización de los recursos del estado. Tiene el objetivo establecer procedimientos orientados a ejercer el control preventivo. Esta directiva es de aplicación a las entidades públicas sujetas al ámbito del Sistema Nacional de Control (SNC).

LEY N°29743 LEY QUE MODIFICA EL ARTÍCULO 10 DE LA LEY 28716, LEY DE CONTROL INTERNO DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO

Esta (Ley que modifica el artículo 10 de la Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2011), dispone sustituir el cuarto párrafo del artículo 10 de la Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, por la siguiente disposición: “El marco normativo y la normativa técnica de control que emite la Contraloría General de la República en el proceso de implantación del sistema de control interno, toma en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades, proyectos de inversión, actividades y programas sociales que estas administran”.

COMENTARIO

Anteriormente para la implantación del Sistema de Control Interno solo se tomaba en cuenta la normativa técnica de control pero con esta modificatoria también se tiene que tener presente el marco normativo de control emitido por la Contraloría.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO (DIRECTIVA N°013– 2016-CG/GPROD–RC N°149-2016-CG)

Su objetivo es regular el modelo y los plazos para la implementación del SCI que deben realizar las entidades del Estado en los niveles de gobierno. Asimismo medir el nivel de madurez del SCI con base a la información que deben registrar las entidades de todos los niveles de gobierno. Su alcance es de cumplimiento obligatorio para las entidades sujetas a control por el Sistema Nacional de Control y también para los Órganos de Control Institucional. (Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, 2016, p. 3).

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO (RC N°004-2017-CG)

Su objetivo es orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del SCI del Estado de los tres niveles de gobierno, a fin de fortalecer el control interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado. Su alcance estará dado por los funcionarios y servidores públicos de las entidades del estado sujetas a control. (Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado, 2017, p. 3).

2.4. BASES TEÓRICAS

2.4.1. AMBIENTE DE CONTROL CONTROL GUBERNAMENTAL

CONCEPTO

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 el 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. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002, Art. 6).

Tabla 2: Tipos de Control Interno

Existen dos tipos de control: interno y externo

¿Tipos?	¿Controles?	¿Qué comprende?	¿A quién compete?	¿En función a qué?
Control interno	Control previo y simultaneo	Acciones de cautela	Autoridades Funcionarios Servidores	Responsabilidad propia de las funciones que les son inherentes, en base de las normas y procedimientos que rigen las actividades de la organización (ROF, MOF, manuales y planes así como también la disposiciones institucionales
	Control posterior	Verificación	Responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor	En cumplimiento de disposiciones establecidas Tienen que fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno
			Órgano de Control Institucional	Evaluando y verificándolo aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado.

Control externo	Control posterior	Verificación	Contraloría General de la República Demás órganos del sistema por encargo o designación	Mediante acciones de control Aplicando sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación.
-----------------	-------------------	--------------	--	---

Nota: adaptado de (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002, Art. 7-8).

PRINCIPIOS

De acuerdo a la (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002, Art. 9), algunos de los principios que rigen el ejercicio del control gubernamental son:

- ✓ La universalidad: entendida como la potestad de los órganos de control para efectuar, el control sobre todas las actividades de la respectiva entidad, así como también de todos sus funcionarios y servidores.
- ✓ El carácter integral: en virtud del cual el ejercicio de control consta de un conjunto de acciones y técnicas orientadas a evaluar, de manera correcta y completa, los procesos y operaciones materia de examen en la entidad.
- ✓ La autonomía funcional: facultad de los órganos de control para organizarse y ejercer sus funciones con independencia técnica y libre de influencia.
- ✓ El carácter permanente: que define la naturaleza continua y perdurable del control como instrumento de vigilancia de los procesos y operaciones de la entidad.
- ✓ La legalidad: el proceso de control debe estar en base a la normativa constitucional, legal y reglamentaria aplicable a su actuación.
- ✓ La eficiencia, eficacia y economía: por medio de estos criterios el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos.
- ✓ La oportunidad: hace referencia a que las acciones de control se lleven a cabo en el momento y circunstancias debidas y pertinentes.

- ✓ La presunción de licitud: se considera 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 facultad de los órganos de control de requerir, conocer y examinar toda la información y documentación sobre las operaciones de la entidad.
- ✓ La continuidad: de las actividades o funcionamiento de la entidad al efectuar una acción de control.
- ✓ La publicidad: se debe dar a conocer de manera oportuna los resultados de las acciones de control u otras realizadas por los órganos de control.
- ✓ La flexibilidad: al realizarse el control, debe darse prioridad al logro de las metas propuestas.

ACCIÓN DE CONTROL

La verificación y evaluación de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales se realiza mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental. Como resultado de estas acciones de control se emitirán informes las mismas que ayudaran el mejoramiento de la gestión de la entidad. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, 2002, Art.10).

CONTROL INTERNO

DEFINICIÓN

Es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable para alcanzar los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. (Contraloría General de la República (CGR) & Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (GIZ), 2014, p. 9).

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO), 2013).

COMENTARIO

El control interno es un proceso que busca alcanzar los objetivos y metas de la entidades aplicando la razón y la lógica en todos los procesos y operaciones de la gerencia, con la participación de todo el personal, por eso es importante que el personal conozca, comprenda y ponga en práctica los principios y normas que comprende el sistema de control interno.

OBJETIVOS

La (CGR & GIZ, 2014, p. 11) y la (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2006, Art. 4), indica que los objetivos de control interno son:

- ✓ 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.
- ✓ Cuidar y proteger los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- ✓ Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- ✓ Promover e impulsar la práctica de valores institucionales.

De este modo también (COSO, 2013, p. 3), menciona tres categoría de objetivos de control interno:

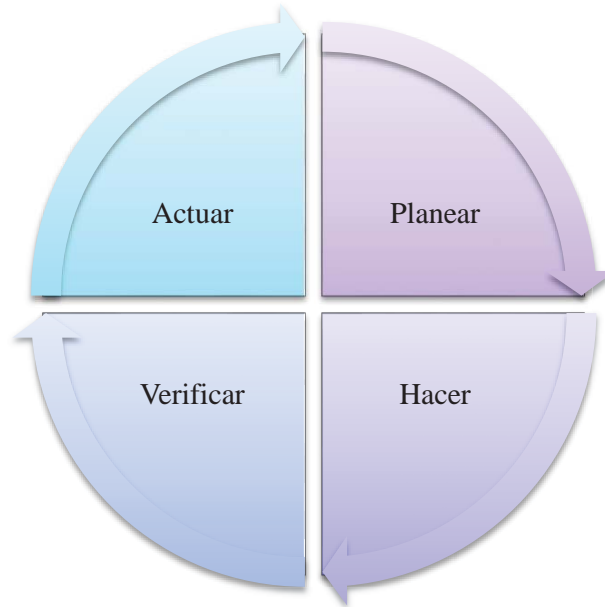
- ✓ Operativos: se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, como también a sus objetivos de rendimiento financiero y operacional.
- ✓ De información: hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia.
- ✓ De cumplimiento: hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

RELACIÓN DE CONTROL INTERNO CON EL CICLO DE GESTIÓN

La (CGR & GIZ, 2014, p. 11), indica que para que toda iniciativa, empresa, proyecto, programa, entidad, etc. Tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua. (Deming, 1950), propone un ciclo de mejora continua que consiste en un proceso conformado por cuatro pilares: (a) planificar (Plan), (b) hacer (Do), (c) verificar (Check) y (c) actuar (Act), más conocido como el ciclo PDCA, que constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua. Las reglas básicas para la mejora continua que motivan el enfoque PDCA son:

- No se puede mejorar nada que no se haya controlado
- No se puede controlar nada que no se haya medido
- No se puede medir nada que no se haya definido
- No se puede definir nada que no se haya identificado.

Esquema 1: Ciclo de Mejora Continúa



Nota: adaptado de (CGR & GIZ, 2014, p. 11).

Según (Pérez, s. f., p. 9), el ciclo PHVA comprende los siguientes conceptos:

- a) Planear: entendido como la definición de las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.
- b) Hacer: consisten en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).
- c) Verificar: evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas.
- d) Actuar: tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas

Este modelo ayuda de manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos, es decir, que se planea, se toma una acción, se verifica si los resultados eran los esperados y se actúa sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso. Asimismo se le define como una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con

base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación. (Pérez, s. f., pp. 8-9).

IMPORTANCIA

De acuerdo con la (CGR & GIZ, 2014, p. 12), la importancia del control interno radica en que esta trae una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que permiten el logro de sus objetivos. Los principales beneficios son:

- ✓ La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- ✓ El control interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima.
- ✓ Fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño, rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- ✓ Facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones

LIMITACIONES

La (CGR & GIZ, 2014, pp.12-13), manifiestan que el control interno pueden proporcionar información administrativa sobre las operaciones de la entidad y apoyar a la toma de decisiones de una manera informada, ayudando con el logro de sus objetivos. Un sistema de control interno, aun cuando haya sido bien diseñado, puede proveer solamente seguridad razonable pero no absoluta del logro de los objetivos. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes al entorno del Sistema de Control Interno Algunas de estas limitaciones son:

- ✓ Los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos.
- ✓ Pueden ocurrir fallas por simples errores o equivocaciones.
- ✓ Los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas y la administración podría sobrepasar el sistema de control interno.
- ✓ El diseño de un sistema de control interno puede hacerse sin considerar el acuerdo costo – beneficio, generando ineficiencias desde el diseño.

EL CONTROL INTERNO EN LA ACTUALIDAD

Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno.

Tabla 3: Modelos de Control Interno

Modelo	País de origen	Propósito	Aspectos importantes
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control.
COCO (Criteria of Control Board)	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
ACC (Australian Control Criteria)	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.

		importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Incluye un modo de gestión de riesgos.
CADBURY	Reino Unido	Adopta una comprensión de control amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Nota: adaptado de (CGR & GIZ, 2014, p. 14).

EL CONTROL INTERNO COMO PROCESO INTEGRAL

El control interno debe ser incorporado a las actividades de la entidad y es más efectivo cuando se construye dentro de la estructura organizativa de la entidad y es parte integral de la esencia de la organización. El control interno debe ser diseñado desde la propia gestión, como parte del ciclo de gestión. Al diseñar el control interno desde adentro, éste se vuelve parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la entidad. (CCGR & GIZ, 2014, p. 18).

CONTROL INTERNO EN EL SECTOR PÚBLICO

OBJETIVOS

Según (CGR & GIZ), 2014, pp. 20-21), los objetivos de control interno para el sector público son:

- ✓ Gestión pública: busca promover efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios.
- ✓ La efectividad tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas. La eficiencia se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los bienes y recursos utilizados para producirlos. La economía se refiere a los términos

y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible.

- ✓ Lucha anticorrupción: busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal.

Está relacionado con las medidas adoptadas por la entidad pública para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o apropiaciones indebidas, que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad.

- ✓ Legalidad: Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales.

Está relacionado con el hecho que la entidad pública, asegura que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos y concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental, así como con el cumplimiento de sus competencias y funciones.

- ✓ Rendición de cuentas y acceso a la información: Busca elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad.

Está relacionado con las con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la entidad pública para asegurar que su información elaborada sea válida y confiable y revelada razonablemente en los informes. Una información es válida y confiable porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron realmente y porque cumple con las condiciones necesarias para ser considerada como tal.

FUNDAMENTOS

De acuerdo con la (CGR & GIZ, 2014, pp. 24-25), los fundamentos de control interno están referidos a los pilares que favorecen la efectividad del mismo. Estos pilares son:

- ✓ Autocontrol: es la capacidad de todo servidor público de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz. También todo funcionario o servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.
- ✓ Autorregulación: es la capacidad institucional de toda entidad pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la Ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, política y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y

transparente de sus acciones. Mediante la autorregulación, la entidad adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del Sistema de Control Interno. Asimismo se define como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.

- ✓ Autogestión: es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y las normas legales. Del mismo modo compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento

ROLES Y RESPONSABILIDADES

El Control Interno al ser una herramienta de gestión debe ser implementado por las propias entidades del Estado. Por ello, corresponde al titular y a los funcionarios la implementación y funcionamiento del Control Interno en sus procesos, actividades, recursos y operaciones, orientando su ejecución al cumplimiento de sus objetivos. Por otro lado, existen otros actores externos que deben brindar orientaciones para el mejor desarrollo del Control Interno así como realizar la evaluación del mismo, como son la Contraloría General, los Órganos de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría. (CGR & GIZ, 2014, p. 26).

Tabla 4: Roles y Responsabilidades de Control Interno en el Sector Público

Actores	Rol y responsabilidad
<p>Interno a la entidad</p> <p>Todos los integrantes que conforman una entidad son responsables del Control Interno</p>	
<p>Gerentes</p> <p>Directores</p> <p>Ministros</p> <p>Alcaldes</p> <p>Presidentes regionales</p> <p>Todo personal responsable de la dirección de una entidad</p>	<p>Son los responsables directos de todas las actividades de una organización, incluyendo el diseño, la implementación, la supervisión de su correcto funcionamiento, el mantenimiento y la documentación del Sistema de Control Interno.</p> <p>Sus responsabilidades varían de acuerdo su función en la entidad y las características propias de la entidad.</p>

<p>Audidores internos</p>	<p>Son los responsables de examinar y contribuir a la continua efectividad del sistema de Control Interno a través de sus evaluaciones y recomendaciones y, por los tanto, desempeñan un papel importante en el ejercicio de un Control Interno efectivo. Sin embargo, no tienen una responsabilidad general primaria sobre el diseño, puesta en marcha, mantenimiento y documentación del Control Interno.</p>
<p>Personal</p>	<p>Es el responsable de contribuir al Control Interno. El Control Interno es parte implícita y explícita de la funciones de cada uno. Todos los miembros del personal juegan un rol al efectuar el Control Interno y deben ser responsables por reportar problemas de operaciones, de no cumplimiento al código de conducta o de violaciones a la política,</p>
<p>Externos a la entidad</p> <p>Las partes externas también juegan un rol importante en el proceso de Control Interno. Pueden contribuir a que la organización alcance sus objetivos o pueden proveer información útil para efectuar el Control Interno. De cualquier modo, no son responsables del diseño, puesta en marcha, adecuado funcionamiento, mantenimiento o documentación del Sistema de Control Interno.</p>	
<p>Contraloría General de la República (CGR)</p>	<p>Es la responsable, en el marco de sus funciones, de fortalecer y promover el Control Interno efectivo en las entidades del Estado. La evaluación del Control Interno es esencial para el cumplimiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores y las auditorías financieras y operativas, quienes comunican sus hallazgos y recomendaciones a los interesados.</p>

Sociedades de auditoría/ auditores externos	Son las responsables de hacer auditoría, por encargo, a algunas entidades públicas. Ellos y sus cuerpos de profesionales deben asesorar y dar recomendaciones de Control Interno.
Congreso de la república	Es el responsable de aprobar normas de rango de ley que tienen por incidencia en el fortalecimiento e implementación del Control Interno por parte de todas las entidades del Estado.
Órganos rectores (ministerios, reguladoras, etc.)	Son los responsables, a partir de su rol rector y especializado, de establecer las reglas y directivas sectoriales las cuales contribuyen indirectamente al fortalecimiento e implementación de Controles Internos.
Otros participantes	Son los responsables de interactuar con las entidades (beneficiarios, proveedores, etc.), y proveer información relacionada con el logro de los objetivos.

Nota: adaptado de (Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, 2008).

TIPOS DE CONTROLES

La tabla que sigue muestra los principales controles para establecer y mantener una estructura de control interno en el sector público que provea una seguridad razonable de que los objetos están siendo alcanzados.

Tabla 5: Tipos de Controles en el Sector Público

TIPO DE CONTROL	FINALIDAD	EJEMPLO
CONTROLES DE PROTECCION Y RESGUARDO	Protegen los activos, bienes y recursos de la entidad contra pérdida, adquisición no autorizada, uso o disposición indebida. Generalmente se implementan a partir de las características propias de la entidad	Control de adquisiciones: registro de control de todos los activos, control de uso o disposición de activos, custodia, registro y depósito de efectivo.
CONTROLES DE CUMPLIMIENTO	Buscan asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos así como otras normas específicas que podrían tener un efecto directo y material sobre los estados financieros. Los controles a aplicar se deben referirse a cada disposición legal significativa. En principio se debe usar el cumplimiento de los sistemas administrativos del Estado	Control presupuestal: asegura la ejecución de transacciones de acuerdo con la legislación presupuestal. Los controles se orientan a cada restricción relevante del presupuesto.
CONTROLES DE INFORMACION FINANCIERA CONTABLE	Registran apropiadamente, procesan y resumen las transacciones para permitir la preparación de estados financieros confiables y mantener la responsabilidad por los activos. La prueba de los controles deberá orientarse	Control de información: protección de la fuente de información y archivos de contabilidad frente a un uso no autorizado, controles sobre la custodia y restricción de acceso solamente a personas autorizadas.

	a cada aseveración significativa en cada ciclo importante o aplicación contable.	
--	--	--

Nota: adaptado de (CGR & GIZ, 2014, pp. 27-28).

EFFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO

La evaluación de la efectividad del control interno consiste en determinar cuan bien opera los controles en la realidad; es decir, si funcionan tal como fueron diseñados. Con este fin, es necesario desarrollar un sistema de supervisión que proporcione información convincente respecto a su efectividad y permita identificar las deficiencias de control de manera oportuna para su comunicación a los responsables de tomar las acciones correctivas, así como a la administración, cuando se estime apropiado. (CGR & GIZ, 2014, pp. 50-51).

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

DEFINICIÓN

Conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. Asimismo es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado. También se le define como un conjunto armónico, que facilita que todas las áreas de la organización se comprometan activamente en el ejercicio del control, como un medio que contribuye a alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestas en cada una de las dependencias, para que consecuentemente, pueda cumplir los fines del Estado de acuerdo con las funciones que le han sido asignadas. (CGR & GIZ, 2014, p. 32).

El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos. (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2006, Art. 3).

COMPONENTES Y PRINCIPIOS

El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes y diecisiete principios, estos son:

Tabla 6: Componentes y Principios del Sistema de Control Interno

Componente	Principios
Ambiente de control	1.Entidad comprometida con integridad y valores 2.Independencia de la supervisión del Control Interno 3.Estructura organizacional apropiada para objetivos 4.Competencia profesional 5.Responsable del Control Interno
Evaluación del riesgo	6.Objetivos claros 7.Gestión de riesgos que afectan los objetivos 8.Identificación de fraude en la evaluación de riesgos 9.Monitoreo de cambios que podrían impactar a ISC
Actividades de control	10.Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos 11.Controles para las TIC para apoyar a la consecución de los objetivos institucionales 12.Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos
Información y comunicación	13.Información de calidad para el Control Interno 14.Comunicación de la información para apoyar el Control Interno

	15.Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno
Actividades de supervisión	16.Evaluación para comprobar el Control Interno 17.Comunicación de deficiencias de Control Interno

Nota: (COSO, 2013).

COMPONENTES CON NORMAS DE CONTROL INTERNO

Tabla 7: Relación entre Componentes y Principios con Normas de Control Interno

Componente	Principios	Normas de control interno
Ambiente de control	1.Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos	1.Filosofía de la Dirección 2.Integridad y valores éticos
	2.Independencia de la supervisión del Control Interno	
	3.Estructura organizacional apropiada para objetivos	3.Administración estratégica 4.Estructura organizacional
	4.Competencia profesional	5.Administración de los recursos humanos 6.Competencia profesional
	5.Responsable de Control Interno	7.Asignación de autoridad y responsabilidad 8.Órgano de Control Institucional
	6.Objetivos claros	1.Planeamiento de la administración de riesgo
	7.Gestión de riesgos que afectan los objetivos	2.Identificación de los riesgos 3.Valoración de los riesgos 4.Respuesta al riesgo

Evaluación del riesgo	8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos	
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno	
Actividades de control	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	1. Procedimientos de autorización y aprobación
		2. Segregación de funciones
		3. Evaluación costo-beneficio
		4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
		5. Verificaciones y conciliaciones
		6. Evaluación de desempeño
		7. Rendición de cuentas
	11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales	8. Controles para Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos	9. Documentación de procesos, actividades y tareas
10. Revisión de procesos, actividades y tareas		
Información y comunicación	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y características de la información
		2. Información y responsabilidad
		3. Calidad y suficiencia de la información
		4. Sistemas de información
		5. Flexibilidad al cambio
		6. Archivo institucional
		7. Comunicación interna

	14.Comunicación de la información para apoyar el Control Interno	8.Canales de comunicación
	15.Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno	9.Comunicación externa
Actividades de supervisión	16.Evaluación para comprobar el Control Interno 17.Comunicación de deficiencias de Control Interno	1.Actividades de prevención y monitoreo 2.Seguimiento de resultados 3.Compromisos de mejoramiento

Nota: (Normas de Control Interno, 2006).

A continuación se describe el componente principal a estudiar con sus respectivos principios asociados.

AMBIENTE DE CONTROL

Se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado control interno en la entidad. Las autoridades, funcionarios y servidores públicos, deben destacar la importancia del control interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de control interno. El ambiente de control también es denominado entorno de control, y esta tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno. (COSO, 2013, p. 4).

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. Asimismo contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control interno. (Normas de Control Interno, 2006).

Para la (CGR & GIZ, 2014, pp. 35-36) y (Normas de Control Interno, 2006), el ambiente de control comprende los siguientes principios y normas respectivamente:

1. Principio uno: entidad comprometida con la integridad y los valores éticos, hace referencia a una entidad que desarrolla y utiliza un código formal o códigos de conducta y otras políticas para comunicar normas de conducta éticas y morales adecuadas y hacer frente a conflictos de interés, pagos indebidos, uso adecuado de los recursos, actividades políticas, aceptación de regalos y donaciones. Sus normas son:

- ✓ Filosofía de la dirección: la filosofía y estilo de la dirección refleja una actitud de apoyo permanente hacia el control interno y el logro de sus objetivos, actuando con independencia, competencia y liderazgo, y estableciendo un código y criterios de evaluación del desempeño.

Comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión, debe tender a establecer un ambiente de confianza y de apoyo permanente hacia el control interno y el logro de sus objetivos, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje, las innovaciones y una conducta orientada hacia los valores y la ética. El titular debe evaluar y supervisar continuamente el funcionamiento del control y su compromiso con el mismo. También se debe hacer entender al personal la importancia de la responsabilidad de ejercer y ejecutar los controles internos, propiciar un ambiente que motive la propuesta de medidas que contribuyan al perfeccionamiento del control interno.

Asimismo facilitar, promover, reconocer y valorar los aportes del personal estimulando la mejora continua en los procesos de la entidad e integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas de la entidad.

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

Son fundamentales debido a que estos rigen la conducta de los individuos, sus acciones deben ir más allá del solo cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones normativas. El titular debe incorporar estos principios y valores como parte de la cultura organizacional, contribuir a su fortalecimiento en el marco de la vida institucional y su entorno. Asimismo el titular juega un rol determinante en el establecimiento de una cultura basada en valores, que con su ejemplo, contribuirá a fortalecer el ambiente de control.

2. Principio dos: independencia de la supervisión del control interno, hace referencia a una entidad donde existe independencia entre el que supervisa el Control Interno de aquel que lo desarrolla e implementa. La independencia como un concepto general, se relaciona con las características de libertad, de autonomía, de capacidad para tomar decisiones y realizar o no las acciones que se considere apropiadas. En ese sentido, los titulares de las entidades deben promover la independencia de la supervisión del Control Interno a los cuales delegar autonomía e independencia para la función de supervisión.

3. Principio tres: estructura organizacional apropiada para objetivos, hace referencia a una entidad donde el titular o encargado, apoyándose en el juicio externo o especializado de ser necesario, establece estructuras, líneas de reporte y autoridad y responsabilidades apropiadas para la consecución de los objetivos a todo nivel dentro de la institución. Las normas que comprende son:

- ✓ Administración estratégica: las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas.

Comprende el proceso de planificar con componentes de visión, misión, metas y objetivos. En ese entender se debe buscar tender la elaboración de sus planes estratégicos y operativos gestionándolos; de no ser así el control interno carecería de sus fundamentos. Los productos de las actividades de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación deben estar formalizados en documentos debidamente aprobados y autorizados, con arreglo a la normativa vigente respectiva. Asimismo el titular designado debe difundir estos documentos

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

La determinación de la estructura organizativa debe traducirse en definiciones acerca de normas, procesos de programación de puestos y contratación del personal necesario para cubrir dichos puestos. Las entidades públicas, de acuerdo con la normativa vigente deben diseñar su estructura orgánica, también debe considerar los procesos, operaciones, tipo y grado de autoridad y como resultado se debe formalizarse en manuales de procesos, de organización, funciones y organigramas.

4. Principio cuatro: competencia profesional, hace referencia a una entidad que demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos. La conducción y tratamiento del personal de la entidad es justa y equitativa, se comunica claramente lo que se espera del personal así como las sanciones que ocasionan los incumplimientos. Sus normas respectivas son:

- ✓ Administración de los recursos humanos: es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

La aplicación exitosa de las medidas, mecanismos y procedimientos de control implantados por la administración está sujeta a la calidad del potencial humano. El titular designado debe definir políticas y procedimientos adecuados que garanticen la correcta selección, inducción y desarrollo del personal. En la inducción deben considerarse actividades de integración del recurso humano con el nuevo puesto. En el desarrollo del personal se debe considerar la creación de condiciones favorables adecuadas, la promoción de actividades y habilidades, la existencia de un sistema de evaluación del desempeño objetivo.

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

Incluye el conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ética, ordenada, económica, eficaz y eficiente. Se debe especificar en los requerimientos de personal, el nivel de competencia requerido para los distintos niveles y puestos así como para las distintas tareas requeridas por los procesos que desarrolla la entidad. Asimismo deben mantener el nivel de competencia que permita entender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y practicar sus deberes para poder alcanzar los objetivos y misión de la entidad.

5. Principio cinco: responsable de control interno, hace referencia a una entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del Control Interno para la consecución de los objetivos. La entidad debe disponer de un mecanismo para que todas las personas encargadas del resguardo de los recursos así como de la mejora del desempeño de la Entidad como función exclusiva, puedan estar interconectadas entre sí a fin de tomar las

acciones correctivas inmediatas cuando se identifican desviaciones en las metas trazadas. Las correspondientes normas son:

- ✓ **Asignación de autoridad y responsabilidad:** es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, y estas deben estar definidas y contenidas en los documentos normativos, los cuales deben ser de conocimiento de todo el personal, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

El titular debe tomar las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de sus funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Los funcionarios y servidores tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés en el desempeño de su labor. También cada servidor es responsable de sus actos y debe rendir cuenta de los mismos.

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

Los Órganos de Control Institucional realizan sus funciones de control gubernamental con arreglo a la normativa del Sistema Nacional de Control (SNC) y sujetos a la supervisión de Contraloría General de la República (CGR). Los productos generados deben identificar necesidades u oportunidades de mejora en los procesos como la calidad de los productos y servicios y la eficiencia de las operaciones. Asimismo su equipo de trabajo debe integrarse con miembros de comprobada competencia e idoneidad profesional.

IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Para las de (Normas de Control Interno, 2006), la adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral en base a los fundamentos de control interno. La organización sistémica de control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes

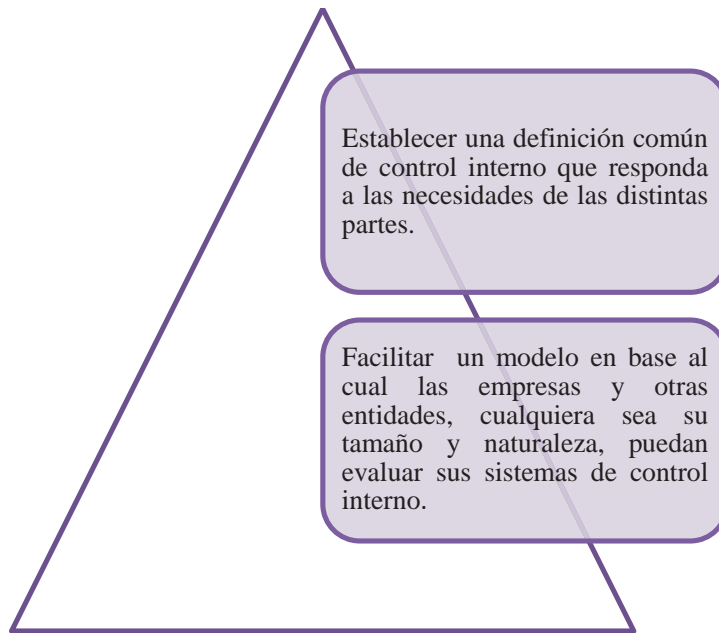
funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación.

Según (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, 2006, Art. 6), en relación a la implantación y funcionamiento de control interno, son obligaciones del titular y funcionarios de la entidad:

- ✓ Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad de acuerdo 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 autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora del control interno.
- ✓ Demostrar y mantener integridad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviéndolos en toda la organización.
- ✓ Documentar y difundir internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno.
- ✓ Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad, los órganos del Sistema Nacional 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.

INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION)

Esquema 2: Objetivos principales de informe coso (comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de normas)



Nota: adaptado de (COSO, 2013).

El informe (COSO), constituye el modelo sobre control interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe, publicado en 1992, fue redactado por un grupo de expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas. Contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado se ha convertido en el estándar de referencia.

La misión de (COSO) es: proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre las gestión de riesgo, control interno y disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

El Marco (COSO, 2013), mantiene la definición y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades.

Asimismo el informe (COSO), propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés, con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo. El informe(COSO, 2013), propone desarrollar el marco original mediante:

- ✓ Inclusión de diecisiete principios de control que representan el elemento fundamental asociados a cada componente del control y que estos deben estar operando en forma conjunta e integrada.
- ✓ Proporciona puntos de interés, o características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente, requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo a la organización.
- ✓ Responsabiliza a la administración, quien deberá asegurar que cada uno de los componentes y principios relevantes del control interno deben estar presente y en funcionamiento con el fin de tener un sistema eficaz de control interno.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (INTOSAI)

Según (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), 2004), esta se fundó en 1953 como una organización autónoma e independiente, con el objetivo de promover el intercambio de ideas y experiencias entre sus miembros, las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de países de todo el mundo en el campo de la auditoría gubernamental. (p. 10).

La misión de la (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), s. f., p. 2), es una organización autónoma, independiente, profesional y apolítica establecida para proporcionar apoyo mutuo; fomentar el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias; actuar como una voz reconocida de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en la comunidad internacional; proporcionar normas de fiscalización de alta calidad para el sector público; promover la buena gobernanza; y fomentar el desarrollo de capacidades y la mejora continua del desempeño de las EFS.

Su visión es promover la buena gobernanza al permitir que las EFS ayuden a sus respectivos gobiernos a mejorar el desempeño, realizar la transparencia, garantizar la rendición de cuentas, mantener la credibilidad, luchar contra la corrupción, promover la confianza del público y fomentar la recepción y utilización eficientes y eficaces de los recursos públicos en beneficio de sus ciudadanos. (Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), s. f., p. 2).

2.4.2. GESTIÓN PÚBLICA

Al respecto el (Instituto para la democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008), define al ala gestión pública como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. Se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. (p. 14). Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. (pp. 14-15). En efecto la acción de gobierno requiere de: instituciones; de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades. (p. 15).

Para (Galinelli et al., 2015), la gestión pública es una herramienta o un conjunto de herramientas que son adoptadas por la Administración para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, obtención, administración y asignación de los recursos, supervisión y control. (p. 19). También se le define como el conjunto de actividades que se aplican en el ámbito público en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos. (p. 32).

De acuerdo a (Uvalle, 2002) la gestión pública es el núcleo de las capacidades de gobierno y éstas son objeto de creación, es decir, son producto de las habilidades, el conocimiento y las pericias para conseguir los resultados favorables. Debe considerarse como la gestión del gobierno, es decir, como el modo de obrar que permite articular decisiones, capacidades, recursos, estrategias, programas, operadores y acciones que se encaminan a la exitosa gestión de las políticas públicas.(p. 2). Asimismo la gestión pública es el punto medular para valorar las capacidades gubernamentales y administrativas, pues a través de ellas es posible la consecución de los fines públicos que dan vigencia, eficacia y legitimidad a los sistemas políticos que han institucionalizado los valores de la democracia. (p. 3).

Al respecto (Ivanega, s. f.), cuando se referirse a la gestión pública moderna es aludir a los elementos que la componen e influyen, en particular los relativos a la eficiencia, la eficacia, la participación ciudadana, etc. (p. 511). La gestión pública es mucho más que un objeto de estudio, es la acción misma del Estado en la que deben hacerse presentes desde la participación ciudadana hasta la garantía del debido proceso. (p. 520).

EL MODELO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Según (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008), busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la nueva gestión pública es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.(p. 18). Los directivos públicos elegidos deben resolver la ambigüedad, la incertidumbre y el conflicto alrededor de las políticas públicas, a fin de describir de antemano lo que quieren que logren sus funcionarios en un lapso determinado; las funciones de formulación de políticas y las de operaciones deberían asignarse a organizaciones diferentes, con entidades operativas encabezadas por funcionarios versados en la gestión, mientras que los sistemas administrativos centralizados deberían reformarse a fin de trasladar obligaciones, autoridad y responsabilidad a los niveles más cercanos al ciudadano.(pp. 18-19).

Para (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008, p. 19), un gobierno es eficiente no solamente a los instrumentos administrativos que crea o utiliza sino debido a su posicionamiento en la escena política. La eficiencia sólo podrá garantizarse si genera (el Estado) reglas del juego que liberen la acción de los actores sociales en todo su potencial y permitan controlar a los actores políticos y gubernamentales para dirigir sus esfuerzos hacia los resultados y no hacia su propia agenda política. De esta manera, la responsabilidad de la nueva gerencia pública está ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión y no sólo al cumplimiento de sus mandatos. Se propone separar el diseño de políticas públicas de su administración, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos.

EL PROCESO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno. Como parte del proceso de la gestión pública también se tiene a los sistemas funcionales.

PRINCIPIOS

Son razones y cánones que fundamentan y rigen el pensamiento y la conducta del Estado y sus funcionarios y servidores públicos en cumplimiento de sus competencias y atribuciones.

Al respecto (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008, pp. 22-23), señala los siguientes principios:

- ✓ Legalidad, las autoridades, funcionarios y servidores del Estado están sometidas a las normas del ordenamiento jurídico de la gestión pública.
- ✓ Servicio al ciudadano, la acción gubernamental está al servicio de las personas y de la sociedad; responden a sus necesidades y el interés general de la nación; asegurando que su actividad se preste con eficacia, eficiencia, simplicidad, sostenibilidad, veracidad, continuidad, rendición de cuentas, prevención, celeridad y oportunidad. Este principio tiene un carácter estratégico, porque pone la administración pública al servicio del ciudadano y el desarrollo.
- ✓ Inclusión y equidad, el Estado afirma los derechos fundamentales de las personas y el ejercicio de sus deberes. Con Inclusión, promoviendo la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables y de las personas con discapacidad de cualquier tipo que limita su desempeño y participación activa en la sociedad. Con equidad, promoviendo la igualdad de todas las personas a las oportunidades y beneficios que se derivan de la prestación de servicios públicos y el desarrollo en general.
- ✓ Participación y transparencia, las personas tienen derecho a vigilar y participar en la gestión del Poder Ejecutivo, conforme a los procedimientos establecidos por la ley. Para ello las entidades del Estado actúan de manera que las personas tengan acceso a información.
- ✓ Organización, integración y cooperación, Se organizan en un régimen jerarquizado y desconcentrado según corresponda, sobre la base de funciones y competencias afines por instituciones.

- ✓ Competencia, los tres niveles de gobierno ejercen sus competencias exclusivas de manera inherente, y las competencias compartidas de manera articulada y complementaria en el marco del principio de subsidiaridad.

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PÚBLICA

Conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Gestión Pública, para que las entidades gubernamentales ejerzan sus competencias y atribuciones. La gestión combinada y complementaria de los sistemas funcionales y administrativos origina la gestión pública.

Según (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 2007, Art. 45-46), existen dos sistemas:

- ✓ Funcionales: tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas. Se gestionan las materias que se le encargan a una institución por ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución.
- ✓ Administrativos: tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda.

LOS GESTORES PÚBLICOS

De acuerdo a (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008, pp. 24-25), el funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa. Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria, dentro del escalón que les asigna organización. Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de orden normativo y gerencial.

Para (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008, p. 25). Los elementos que se deben tener en cuenta para que la actuación de políticos y técnicos sea articulada e integral son:

- ✓ Visión y liderazgo compartido, que organice sus actuaciones en un mismo sentido y atraídos por un propósito común, con capacidad prospectiva, donde el liderazgo no es individual sino de trabajo en equipo.
- ✓ Sentido de misión, el cumplimiento de responsabilidades debe responder a un proceso de gobierno y gerencia estratégica.
- ✓ Agentes de cambio efectivo, es fundamental, pasar de los liderazgos individuales a los liderazgos colectivos, de conocimientos, actitudes y habilidades, de construir equipos, de actuar con honradez y transparencia, para dirigir procesos de cambio para mejorar la gestión pública.

EL CICLO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Según (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008, pp. 25-26), para cumplir con sus fines y responsabilidades los servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo. Comprende las siguientes fases:

- ✓ Planeamiento, adoptando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que orienten la acción de la actividad pública en beneficio del desarrollo integral y sostenible.
- ✓ Normativa y reguladora, se establecen las normas que regulan, las relaciones institucionales, ciudadanas, los servicios públicos, así como la instrumentalización de las políticas públicas.
- ✓ Directiva y ejecutora, permite dirección y ejecución de las acciones gubernamentales contenidas en la misión institucional.
- ✓ Supervisión, evaluación y control, implica el monitoreo y evaluación de la gestión pública, verificando el cumplimiento de los indicadores, la calidad de los servicios

Estas funciones se desarrollan en el marco de un ciclo de gestión, suceden secuencialmente e interactúan y retroalimentan permanentemente, de manera que se tiene una visión integral del proceso, permitiendo ajustes y correcciones, en la solución los problemas de gestión. (IDEA Internacional & Asociación Civil Transparencia, 2008, p. 26).

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Son útiles para obtener información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. (Guinart, 2003, p. 4).

Las dimensiones a medir en esta investigación son las que siguen a continuación:

EFICIENCIA

Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos (Manene, 2010).

Su objetivo será plantearse si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento aceptable o no. La eficiencia comprende los siguientes aspectos: existencia o no de objetivos de actividad, ausencia de medidas de rendimiento, suficiente o insuficiente utilización de la información tendente a mejorar la eficiencia, capacidad utilizada para conocer la eficiencia en su actividad (Torres Pradas, s. f.).

El análisis de la eficiencia comprende los siguientes aspectos: el rendimiento o desempeño del servicio, la comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar y un conjunto de recomendaciones orientadas a la mejora de los resultados obtenidos. (Guinart, 2003, p. 6).

EFICACIA

Para (Guinart, 2003), mide el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. (p. 5). Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos. (pp. 5-6).

EFFECTIVIDAD

Para (Olavarría, 2010), la efectividad contribuye a establecer procesos de mejora continua en la gestión pública, la herramienta más importante con la que dispone el Estado para implementar políticas públicas orientadas a resolver problemas públicos y, por lo tanto, a acrecentar el bienestar de los ciudadanos

Según (Olavarría, 2010), para tener efectividad de la gestión pública tiene que tener los siguientes puntos:

- ✓ Liderazgo y visión: se refiere a cómo los administradores públicos llevan a cabo sus responsabilidades de implementar políticas públicas, cómo preparan a sus organizaciones para el futuro y cómo sacan provecho de las oportunidades. La visión desplegada por los directivos y su capacidad para involucrar a la organización y a las autoridades políticas respectivas es clave para permitir que el proceso avance y logre resultados. Los gerentes designados no solamente tienen que ser eficientes sino que tienen que ser líderes.
- ✓ Reorientación de la misión: es el de un servicio que reorienta la misión a la generación de "servicios más amables con el usuario", que permiten, atender necesidades de los ciudadanos, y con ello crear valor público. El paso de una situación de desconfianza y percepción de baja calidad del servicio a otra de alta apreciación ciudadana (ya reseñada) sería la reconceptualización del rol institucional.
- ✓ Orientación al usuario: la reorientación de la misión hacia la idea de creación de valor público lleva necesariamente a volcar el servicio hacia las necesidades del usuario. La reorientación del servicio hacia el usuario ha sido un proceso complejo. La empatía con el usuario, calidez como atributo de la gestión y simplificación de trámites surge como otro hito crítico en la reorientación del servicio público hacia el usuario.
- ✓ La utilización intensiva de TIC: es un factor clave en la mejora de los resultados de la gestión de los servicios públicos. La incorporación de TIC tiene que ser hecha con sentido estratégico, es decir, para apoyar procesos que generaran mayor efectividad en el cumplimiento de los fines estratégicos. La actualización tecnológica es un elemento impulsor del cambio organizacional. La disponibilidad de medios tecnológicos más eficientes permitió rediseñar procesos y tareas. También El cambio tecnológico llevó a rediseñar el trabajo operativo, a capacitar al personal, a agilizar los procesos e informes internos y a mejorar los servicios al usuario.

- ✓ Gestión estratégica: los procesos de modernización se desataron comúnmente a través del desarrollo de procesos de planificación y gestión estratégica. El enfoque de gestión estratégica ha sido una de las líneas de acción destacadas que se deben incluir en la modernización del Estado.

CALIDAD

(Malvicino, 2001), define a la calidad como la capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del usuario inmediato o último beneficiario. Se trata de una nueva vertiente de exigencias, requisitos, metodologías de trabajo, implica adoptar los instrumentos gerenciales correspondientes para que de una manera organizada y planificada la organización obtenga resultados previstos y demuestre capacidad de reacción frente a imponderables no previstos en sus procedimientos. (p. 4). Asimismo la gestión de la calidad implica: (a) La definición de una política explícita para la calidad, (b) El reconocimiento del cliente como el factor clave que define los lineamientos de la calidad, (c) El reconocimiento del factor humano como el eje del cambio y de la generación de valor, (d) La innovación tecnológica y (e) La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral que promueva la creatividad. (p. 15).

LA CALIDAD EN LA PERSPECTIVA GUBERNAMENTAL

Los gobiernos y sus administraciones públicas empezaron por adaptar la filosofía de la calidad total a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y también por fortalecer la legitimidad del Estado. Su incorporación a la gestión pública obliga a ubicar su verdadera dimensión y alcance, es decir, “se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendentes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos”. Se tiene que adaptarla correctamente a partir de los factores administrativos y sociopolíticos que circundan la gestión pública y darles su dimensión justa para hacer de ésta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las administraciones públicas. (Moyado, 2002).

MODELO ISO 9001

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS

La (Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000), 2015), manifiesta que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluidos los procesos y sus interacciones. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización. La organización debe:

- ✓ Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
- ✓ Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos
- ✓ Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de sus disponibilidad
- ✓ Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos
- ✓ Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos
- ✓ Mejorar los procesos y la gestión de calidad

Según (ISO 9000, 2015), la alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que:

- ✓ Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica
- ✓ Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad
- ✓ Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad
- ✓ Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad

PLANIFICACIÓN

De acuerdo a (ISO 9000), 2015), para planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas a la comprensión de la organización y de su contexto y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar. La organización debe planificar:

- ✓ Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades
- ✓ La manera de: integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad y evaluar la eficacia de estas acciones.

OBJETIVOS DE CALIDAD

(ISO 9000, 2015), señala que la organización debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad. Asimismo la organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de calidad.

MEJORA CONTINUA

La organización debe mejorar continuamente la convivencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. (ISO 9000, 2015).

IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Según (Guinart, 2003), los ciudadanos conceden a sus gobiernos un alto nivel de control sobre sus vidas, permitiendo que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y las regulaciones). Los ciudadanos esperan que los gobiernos sean responsables por el modo en como ejercen su poder. (p. 2). Por tanto, supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos. (pp. 2-3).

2.5. GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

2.5.1. CONCEPTO

La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco (GRI) es un órgano de línea de segundo nivel organizacional del Gobierno Regional de Cusco, responsable de atender las funciones específicas de viabilidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones, construcción y demás funciones establecidas por Ley, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales. Su sigla es GRI. (Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Cusco, 2013, p. 49).

2.5.2. MISIÓN

La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco (GRI) tiene como principal objetivo dotar de infraestructura para garantizar que la población de la región, prioritariamente los sectores más vulnerables y en situación de pobreza, tengan acceso a los servicios de educación, salud, saneamiento básico integral, transporte; generando oportunidades de trabajo, justicia y seguridad en un ambiente saludable, en el que disminuyan

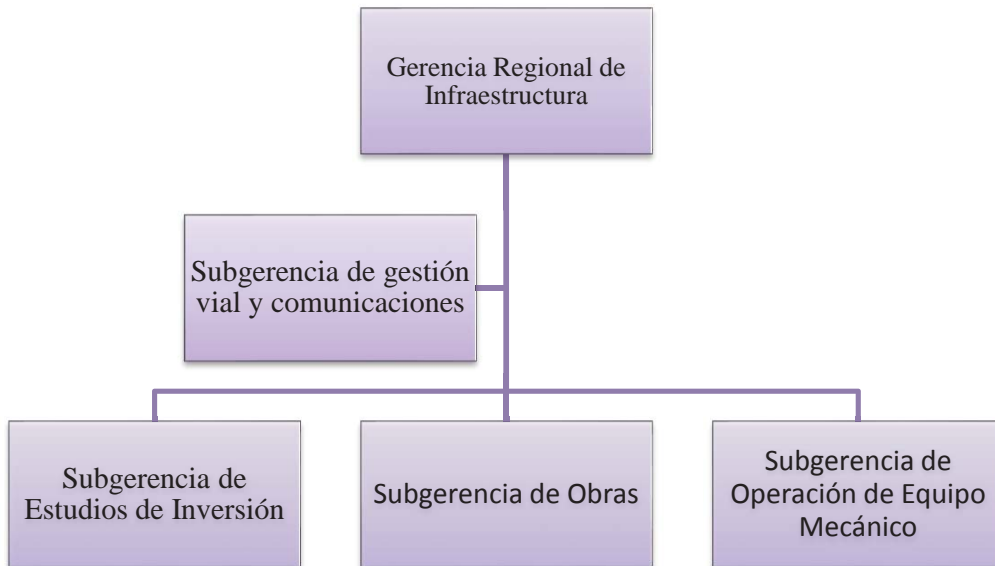
sustantivamente los índices de pobreza, desnutrición, analfabetismo, discriminación en el ámbito regional y se empodere a la población en el ejercicio de sus derechos y deberes («Gerencia Regional de Infraestructura - Gobierno Regional Cusco», s. f.).

2.5.3. VISIÓN

La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco será una gerencia fortalecida, integrada, nacional e internacional con el uso de tecnologías y una mejora continua en los servicios de elaboración y ejecución de proyectos como resultado un producto de calidad, que contribuyan a satisfacer las necesidades y, a mejorar la calidad de vida de la población en la Región Cusco. («Gerencia Regional de Infraestructura - Gobierno Regional Cusco», s. f.).

2.5.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Esquema 3: Organigrama Estructural la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI) del Gobierno Regional del Cusco



Nota: adaptado de («Manual de Organización y Funciones (MOF) del Gobierno Regional Cusco», s. f.).

2.5.5. DIRECTORIO

Según (Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Cusco, 2013, pp. 49-50) («Gerencia Regional de Infraestructura - Gobierno Regional Cusco», s. f.), el directorio es como sigue:

- ✓ Gerente regional de infraestructura: Ing. William Concha Cari

- ✓ Sub gerente de estudios de inversión: Ing. Hugo Cana Paullo
- ✓ Sub gerente de obras: Ing. José Antonio Negrón Andia
- ✓ Sub gerente de equipo mecánico: Ing. Ruben Dario Bilbao Ojeda

2.5.6. REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF)

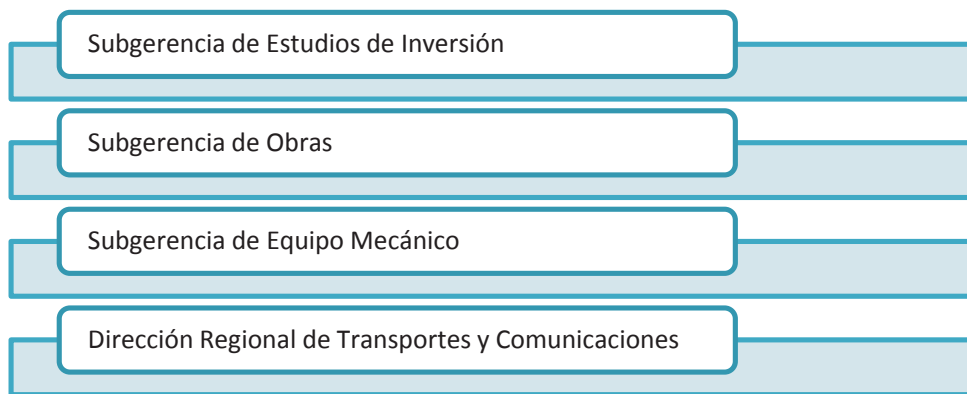
Conforme (ROF del Gobierno Regional Cusco, 2013, pp. 49-50), son funciones de la Gerencia Regional de Infraestructura:

- ✓ Proponer y conducir las políticas sectoriales en materia de viabilidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción
- ✓ Emitir opiniones sobre políticas, planes, programas, proyectos y actividades en materia de su competencia
- ✓ Organizar, dirigir, controlar y conducir la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de infraestructura en el ámbito regional
- ✓ Dirigir y efectuar el seguimiento a la dirección regional de transportes y comunicaciones para efectuar el análisis y valoración de acciones realizadas de acuerdo a los documentos de gestión aprobados por la instancia correspondiente en la perspectiva de mejorar la calidad y provisión de los servicios públicos de su responsabilidad
- ✓ Impulsar los espacios de cooperación y conducción interinstitucional, intersectorial e interregional para el desarrollo integral de la región
- ✓ Conducir la formulación, ejecución y seguimiento de programas y proyectos de inversión en materias que le compete
- ✓ Conducir la ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa e indirecta, así como de estudios de inversión por las modalidades indicadas
- ✓ Proponer convenios y alianzas estratégicas para impulsar a la población organizada e instituciones para la ejecución de estudios y proyectos de acuerdo a los dispositivos legales
- ✓ Promover el desarrollo de capacidades en modernización y la innovación tecnológica
- ✓ Sistematizar datos e información legal, técnica y estadística para actualizar indicadores en el Sistema de Información Regional; así como, formular políticas, normatividad regional, planes, programas, proyectos, actividades y realizar acciones de seguimiento en materias de su competencia

- ✓ Efectuar seguimiento técnico – financiero para verificar el cumplimiento de los programado por las Unidades Orgánicas de la Gerencia Regional, orientados al mejoramiento de la calidad y provisión de los servicios públicos que le compete
- ✓ Proponer convenios y analizar estrategias que fortalezcan la gestión de la Gerencia Regional y la participación de los agentes en materia que le corresponda
- ✓ Emitir resoluciones gerenciales en materia de su competencia
- ✓ Otras funciones que le asigne la Gerencia Regional.

(ROF del Gobierno Regional Cusco, 2013, p. 50), indica que para el cumplimiento de sus funciones, la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI) del Gobierno Regional del Cusco se organiza en:

Esquema 4: Organización de la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI) del Gobierno Regional del Cusco



- ✓ Subgerencia de estudios de inversión: es un órgano de línea de tercer nivel organizacional, responsable de conducir el proceso de elaboración de los estudios definitivos o expediente técnico detallado. Su sigla es SGEI.
- ✓ Subgerencia de obras: es un órgano de línea de tercer nivel organizacional, responsable de la ejecución de proyectos de inversión con estudios de pre inversión viables y expedientes técnicos detallados aprobados, en materias de viabilidad, comunicaciones y construcciones. Su sigla es SGO.
- ✓ Subgerencia de equipo mecánico: es un órgano de tercer nivel organizacional, responsable de ejecutar las acciones de operación y mantenimiento de la maquinaria pesada del Gobierno Regional, así como velar por la correcta aplicación de las normas aprobadas para tal fin. Su sigla es SGEM

El órgano desconcentrado.(Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Cusco, 2013, p. 50)

- ✓ Dirección regional de transportes y comunicaciones: es un órgano desconcentrado de la Gerencia Regional de Infraestructura, tiene a su cargo las funciones específicas en materia de viabilidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción. Su sigla es DRTC.

(ROF del Gobierno Regional Cusco, 2013, p. 50), menciona que la Gerencia Regional de Infraestructura, mantiene las siguientes líneas de interrelación.

- ✓ De dependencia: depende jerárquica y administrativamente de la Gerencia Regional
- ✓ De autoridad: ejerce autoridad sobre el personal asignado a la Gerencia Regional, las Subgerencias que la integran y sobre la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.
- ✓ De responsabilidad: es responsable del cumplimiento de funciones y del logro de sus objetivos y metas ante la Gerencia General Regional
- ✓ De coordinación: para el cumplimiento de sus funciones mantiene relaciones de coordinación con los diferentes órganos del Gobierno Regional, así como con las entidades nacionales, regionales y locales relacionadas al ámbito de su competencia

2.6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ Control interno: concepto fundamental de la administración y control, aplicable en las entidades del Estado para describir las acciones que corresponde adoptar a sus titulares y funcionarios para preservar, evaluar y monitorear las operaciones y la calidad de los servicios.
- ✓ Ambiente de control: conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado control interno en la entidad.
- ✓ Gestión pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.
- ✓ Entidad comprometida con la integridad y valores éticos: entidad que desarrolla y utiliza un código formal o códigos de conducta y otras políticas para comunicar normas de conducta éticas y morales adecuadas.
- ✓ Estructura organizacional para objetivos: el titular o encargado, apoyándose en el juicio externo o especializado de ser necesario, establece estructuras, líneas de reporte y

autoridad y responsabilidades apropiadas para la consecución de los objetivos a todo nivel dentro de la institución.

- ✓ Competencia profesional: entidad que demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos.
- ✓ Responsable de control interno: entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del Control Interno para la consecución de los objetivos.
- ✓ Filosofía de la dirección: refleja una actitud de apoyo permanente hacia el control interno y el logro de sus objetivos.
- ✓ Integridad y valores éticos: del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión.
- ✓ Administración estratégica: formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo.
- ✓ Estructura organizacional: desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.
- ✓ Administración de los recursos humanos: el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad: asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.
- ✓ Órgano de control institucional: actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada.
- ✓ Eficiencia: relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.
- ✓ Eficacia: mide el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.
- ✓ Efectividad: Contribuye a establecer procesos de mejora continua en la gestión pública
- ✓ Calidad: Capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del usuario inmediato o último beneficiario.

- ✓ Rendimiento: fruto o utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc., o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.
- ✓ Recursos: Todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado.
- ✓ Objetivos: fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Asimismo son resultados que se esperan alcanzar en un periodo de tiempo determinado, los objetivos a corto plazo son menores a un año y a largo plazo son mayores a 2 o 3 años.
- ✓ Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- ✓ Visión: motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.
- ✓ Misión: se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.
- ✓ Tecnologías de información y comunicación: son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. También son unas herramientas teóricas conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada.
- ✓ Sistema de control de calidad: planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de una organización, que de alguna manera afectan o influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.
- ✓ Mejora continua: proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización.
- ✓ Órgano de control institucional: unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

El Ambiente de Control influye significativamente en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. La práctica de valores éticos influye en la eficiencia de la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, período 2017.

2. La estructura organizacional influye directamente en la eficacia de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

3. La competencia profesional repercute positivamente en la efectividad de la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

4. La responsabilidad del control interno repercute directamente en la calidad en la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

3.2. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable independiente (X): El Ambiente de Control

3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Variable dependiente (Y): Gestión Pública de la Gerencia

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 8: Operacionalización de Variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<p>X: El Ambiente de Control</p> <p>Concepto:</p> <p>Conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. 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.</p>	X.1. Entidad comprometida con la integridad y valores éticos	Filosofía de la dirección
		Integridad y valores éticos
	X.2. Estructura organizacional apropiada para objetivos	Administración estratégica
		Estructura organizacional
	X.3. Competencia profesional	Administración de los recursos humanos
		Competencia profesional
	X.4. Responsable del control interno	Asignación de autoridad y responsabilidad
		Órgano de control institucional

Fuente: elaboración propia

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p>Y: gestión pública de la gerencia</p> <p>Concepto:</p> <p>Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas. Se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo.</p>	Y.1. Eficiencia	Rendimiento
		Utilización de los recursos
	Y.2. Eficacia	Cumplimiento de objetivos a corto plazo
		Cumplimiento de objetivos a largo plazo
	Y.3. Efectividad	Liderazgo y visión
		Utilización de tecnología de información y Comunicación
	Y.4. Calidad	Planificación
		Mejora

Fuente: elaboración propia

3.4. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Atendiendo al tipo de investigación es de enfoque cuantitativo. Este estudio se apoyara en las pruebas estadísticas. Para la medición de las dimensiones por medio de los indicadores se utilizara la recolección y análisis, de esta manera contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

3.4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por la intención de la presente investigación reúne las características para ser denominada como una investigación de nivel *descriptivo* porque describe los hechos, comportamientos, procesos tal como ocurrieron en lo referente al ambiente de control y gestión pública de la gerencia. Permite observar, conocer y analizar las diversas problemáticas y brindar soluciones para lo cual se recoge información del estado actual de la gerencia. Finalmente esta investigación busca describir los problemas observados y no cambiar directamente la situación sino de plantear las recomendaciones para la mejora.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se manipula y no se intenta cambiar las variables. Se fundamenta en que las variables ya sucedieron en la realidad sin la intervención del investigador, se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. POBLACIÓN

La población está conformada por los 30 servidores entre varones y mujeres de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 9: Servidores de la gerencia regional de infraestructura del gobierno regional del cusco 2018. (Clasificación por áreas)

Áreas de la Gerencia Regional Infraestructura	N° de servidores
Gerencia Regional de Infraestructura	01
Secretaria de la Gerencia de Infraestructura	02
Área Funcional de Residentes de Obras	15
Área Funcional de Asistentes Administrativos	12
Total	30

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2. MUESTRA

La muestra será la misma población de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco cuenta solamente con 30 servidores entre nombrados y contratados.

3.7. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

La intención del presente estudio es el diagnóstico y análisis de los principios del ambiente de control y también de los indicadores de evaluación de la gestión pública, por ende:

Para la recolección de datos se utilizara la técnica de la *encuesta* cuyo instrumento a aplicarse será el *cuestionario*, el objetivo principal de esta técnica es investigar la opinión que tiene una parte de la población, pero para efectos de esta indagación será de toda la población sobre el problema planteado. Es la forma más apropiada de poder conocer y saber cuál es la apreciación de los servidores respecto a los indicadores de las dimensiones de las variables de ambiente de control y gestión pública.

3.7.2. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

En esta investigación las técnicas que se utilizaron para el procesamiento de datos estuvo dada por el programa SPSS, mediante el Alfa de Cronbach para la confiabilidad del instrumento y el Chi Cuadrado de Pearson para la verificación y contrastación de la hipótesis.

3.8. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La prueba de confiabilidad estuvo verificada a través de cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach a través del programa SPSS.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene la finalidad de mostrar los resultados de la encuesta aplicada mediante la utilización del software estadístico *SPSS versión 23*, para determinar el *Alfa de Cronbach*. Asimismo tiene la finalidad de la demostración de las hipótesis para lo cual se utilizara: el *Chi Cuadrado de Pearson*, para evaluar la influencia entre variables.

4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.1. PRUEBA DE CONFIABILIDAD DE LAS VARIABLES

La prueba de confiabilidad estuvo determinada con un intervalo de confianza del 0.95 con un 0.05 de error. Los resultados obtenidos para el coeficiente de Alfa de Cronbach son:

Tabla 10: Prueba de Confiabilidad de las Variables

VARIABLES	Nº de elementos	Alfa de Cronbach
Ambiente de control	16	0.843
Gestión Pública de la Gerencia	14	0.869

Fuente: elaboración propia

Para la variable ambiente de control se obtuvo: Alfa de Cronbach= 0.843, con lo cual se determina que el instrumento es confiable. Asimismo para la variable Gestión Pública de la Gerencia se obtuvo: Alfa de Cronbach= 0.869 de confiabilidad. Por tanto se concluye que el instrumento aplicado es confiable para las dos variables.

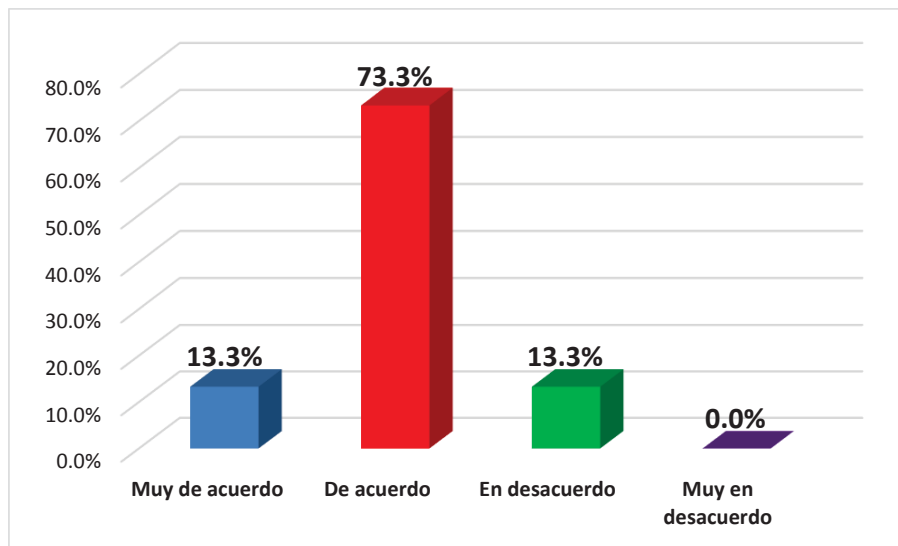
4.1.2. DESCRIPCIÓN LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES

Cuadro 1: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal tienden a establecer un ambiente de confianza?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	13,3%
De acuerdo	22	73,3%
En desacuerdo	4	13,3%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal tienden a establecer un ambiente de confianza?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en lo referente al cuadro n°1 y gráfico n°1 se observa que el 73.3% indica que está de acuerdo que las conductas y actitudes del personal tienden a establecer un ambiente de confianza, el 13.3% está en desacuerdo y muy en acuerdo y nadie indica que está muy en desacuerdo.

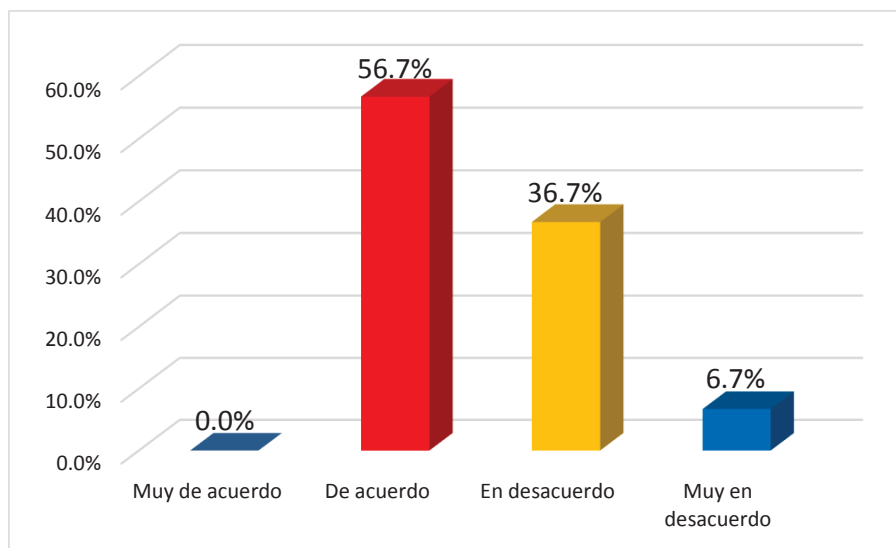
Análisis: habiendo analizado el párrafo anterior, de la gran mayoría de los trabajadores sus conductas y actitudes son adecuadas para el establecimiento de un ambiente de confianza entre los trabajadores, pero también existe falta de comunicación entre todo el personal, el trabajo participativo y en equipo.

Cuadro 2: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética profesional?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	17	56,7%
En desacuerdo	11	36,7%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética profesional?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: se observa en el cuadro n°2 y gráfico n° 2, que el 56.7% indica que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética profesional, el 36.7% está en desacuerdo y el 6.7% está muy en desacuerdo y nadie indica está muy de acuerdo.

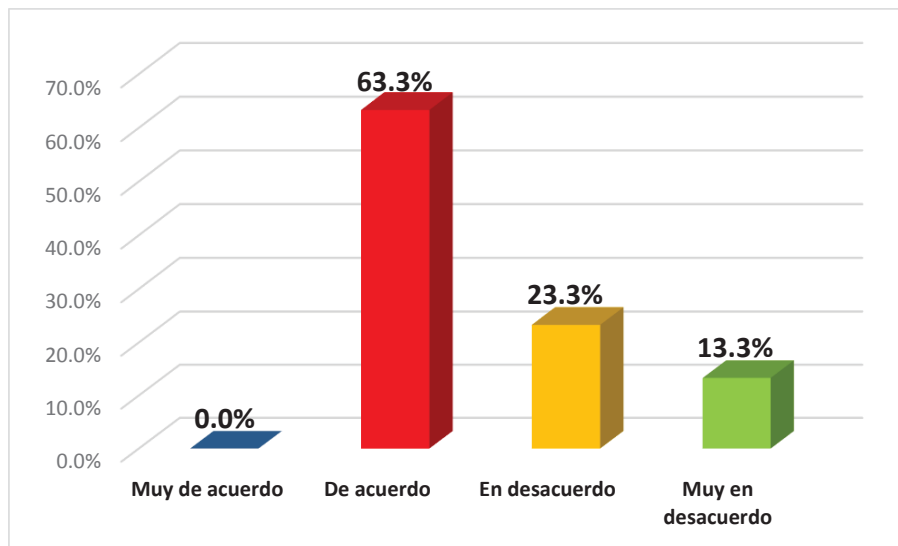
Análisis: según la información anterior, las conductas y actitudes de una parte de los servidores están regidas de acuerdo al código de ética profesional asimismo de la otra parte no lo está, en razón de la falta de conocimiento de la existencia de este código y comprensión de esta misma.

Cuadro 3: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	19	63,3%
En desacuerdo	7	23,3%
Muy en desacuerdo	4	13,3%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3: ¿Considera Ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los resultados del cuadro n°3 y gráfico n°3, señalan que el 63.3 están de acuerdo que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública, el 23.3% considera estar en desacuerdo y el 13.3% considera estar muy en desacuerdo y nadie está muy de acuerdo.

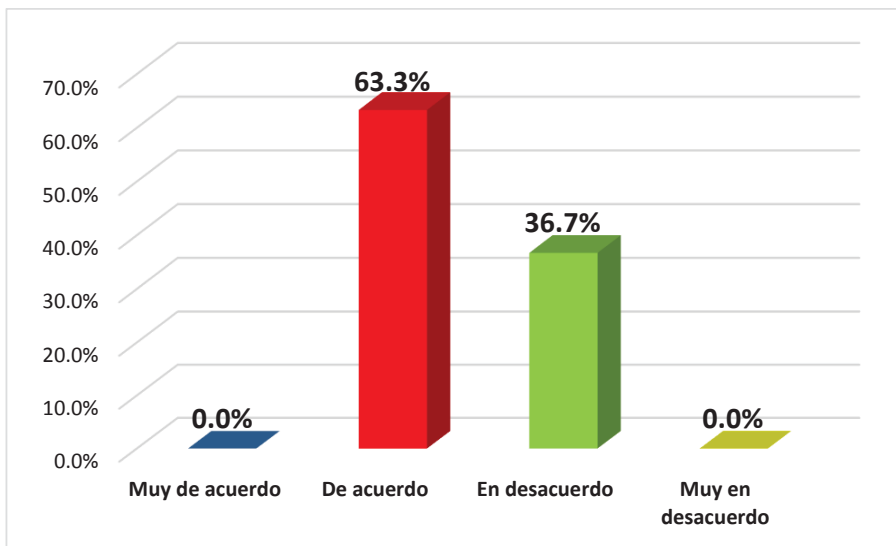
Análisis: de la información anterior se concluye que las conductas y actitudes de la mayoría del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública y de la otra parte no lo está por el desconocimiento de esta misma, lo cual es fundamental para todo servidor público.

Cuadro 4: ¿Considera Ud. que se tiene una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	19	63,3%
En desacuerdo	11	36,7%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4: ¿Considera Ud. que se tiene una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los datos mostrados en el cuadro n°4 y el gráfico n°4, muestran que el 63.3% considera estar de acuerdo con que se tiene una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos, el 36.7% está en desacuerdo y nadie está muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

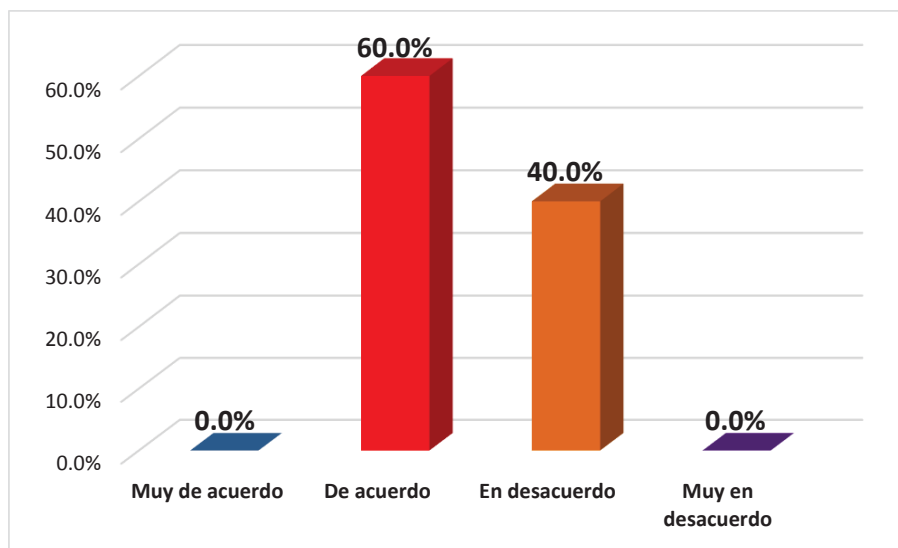
Análisis: con referencia de la información anterior, se infiere que la mayoría del personal refleja actitudes de apoyo permanente al control interno con la práctica de valores éticos y el resto no refleja tales actitudes, debido a la falta de comprensión de la importancia del control interno.

Cuadro 5: ¿Considera Ud. que se brindan orientaciones para dar a conocer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	18	60,0%
En desacuerdo	12	40,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5: ¿Considera Ud. que se brindan orientaciones para dar a conocer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en cuadro n°5 y el gráfico n°5, el 60% indica estar de acuerdo con las orientaciones que se brindan para dar a conocer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional, el 40% indican estar en desacuerdo y ninguno indica estar muy de acuerdo como también muy en desacuerdo.

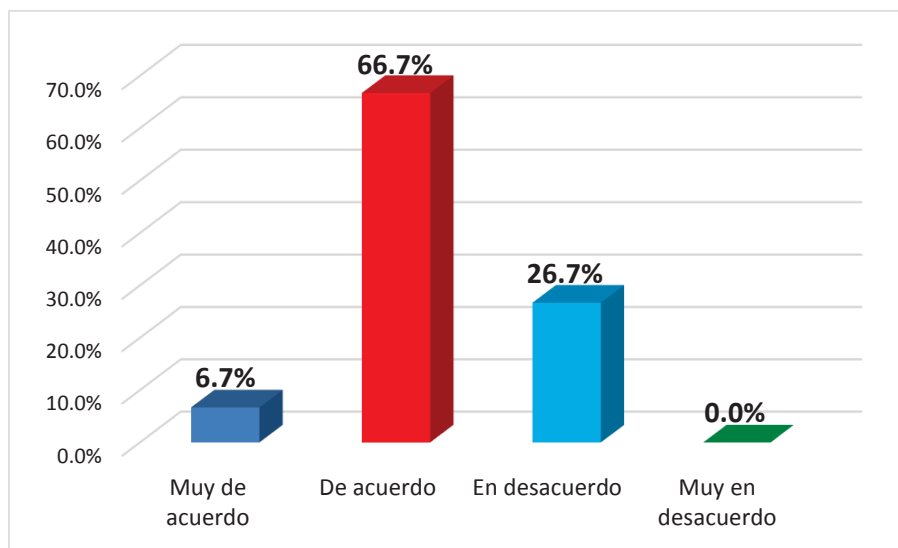
Análisis: al analizar la información anterior, la mayoría de los trabajadores indica que se brindan orientaciones para que el personal conozca los principios y valores éticos y la otra parte señalan que no se brindan tales orientaciones debido a la falta de compromiso de la gerencia para dar estas orientaciones de manera más constante.

Cuadro 6: ¿Considera Ud. que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del Gobierno Regional del Cusco?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	20	66,7%
En desacuerdo	8	26,7%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6: ¿Considera Ud. que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del Gobierno Regional del Cusco?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en el cuadro n°6 y gráfico n°6, el 66.7% señalan estar de acuerdo que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del Gobierno Regional del Cusco, el 6.7% considera estar muy de acuerdo, el 26.7% considera estar en desacuerdo y nadie indica estar muy en desacuerdo.

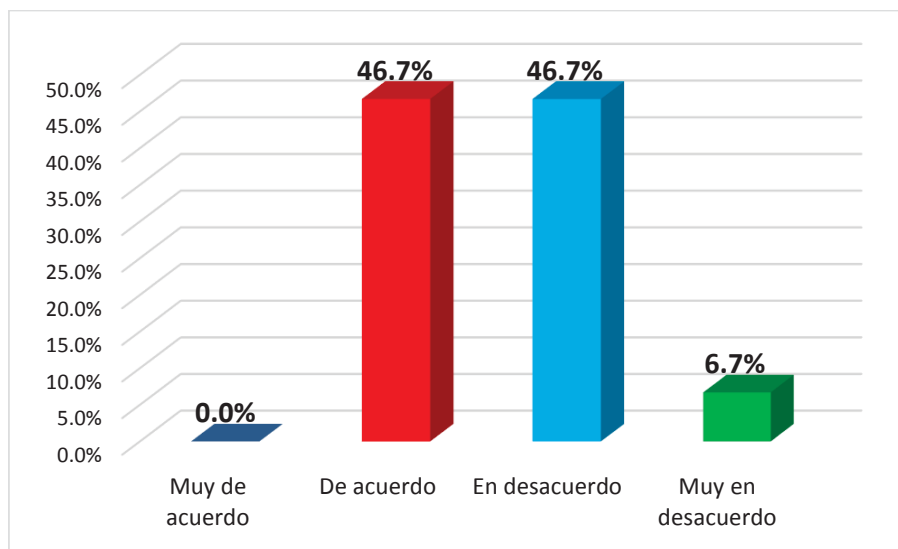
Análisis: la información anterior refleja que la gran mayoría de los empleados indican que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del Gobierno Regional del Cusco y los restantes indican que no, por la falta de conocimientos de estas mismas.

Cuadro 7: ¿Considera Ud. que la formulación de plan estratégico y el plan operativo institucional del gobierno regional cusco son las más adecuadas para la gerencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	14	46,7%
En desacuerdo	14	46,7%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7: ¿Considera Ud. que la formulación de plan estratégico y el plan operativo institucional del gobierno regional cusco son las más adecuadas para la gerencia?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en lo referente al cuadro n°7 y gráfico n°7, se observa que el 46.7% consideran estar de acuerdo y en desacuerdo que la formulación de plan estratégico y el plan operativo institucional del Gobierno Regional Cusco son las más adecuadas para la gerencia, el 6.7% está muy en desacuerdo y el ninguno está muy de acuerdo.

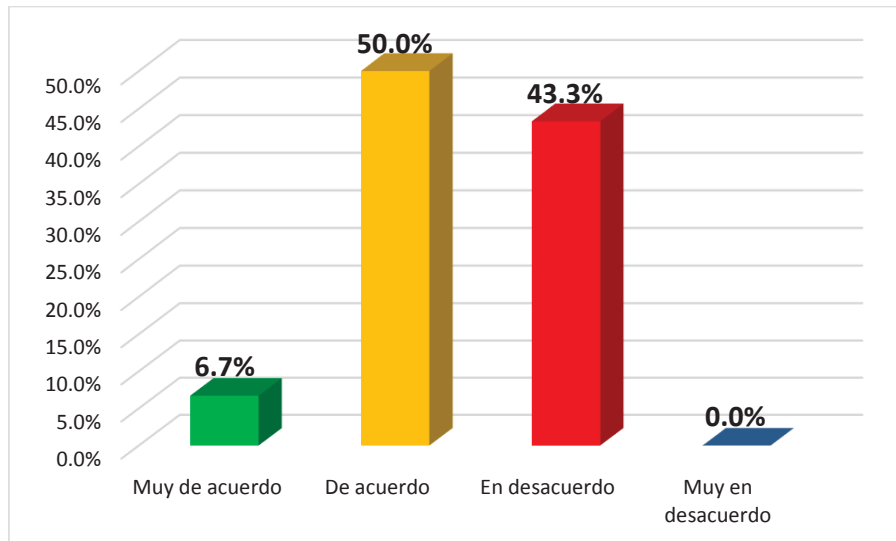
Análisis: con respecto a lo anterior se determina que una buena parte del personal manifiestan que la formulación del plan estratégico y el plan operativo institucional del Gobierno Regional Cusco no son las más adecuadas para la gerencia debido a la falta de conocimientos de la visión, misión y objetivos de la gerencia de infraestructura de y los demás indican que si son las más adecuadas.

Cuadro 8: ¿Considera Ud. que el manual de organización y funciones (MOF) están debidamente actualizadas para que Ud. pueda realizar sus funciones o las responsabilidades que le competen como servidor público?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	15	50,0%
En desacuerdo	13	43,3%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8: ¿Considera Ud. que el manual de organización y funciones (MOF) están debidamente actualizadas para que Ud. pueda realizar sus funciones o las responsabilidades que le competen como servidor público?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: como se aprecia en el cuadro n°8 y el gráfico n°8, el 50.0% señala estar de acuerdo que el manual de organización y funciones (MOF) está debidamente actualizadas para que los trabajadores puedan realizar sus funciones o las responsabilidades que le compete como servidor público, el 43.3% está en desacuerdo, el 6.7% está muy de acuerdo y ninguno está muy de acuerdo.

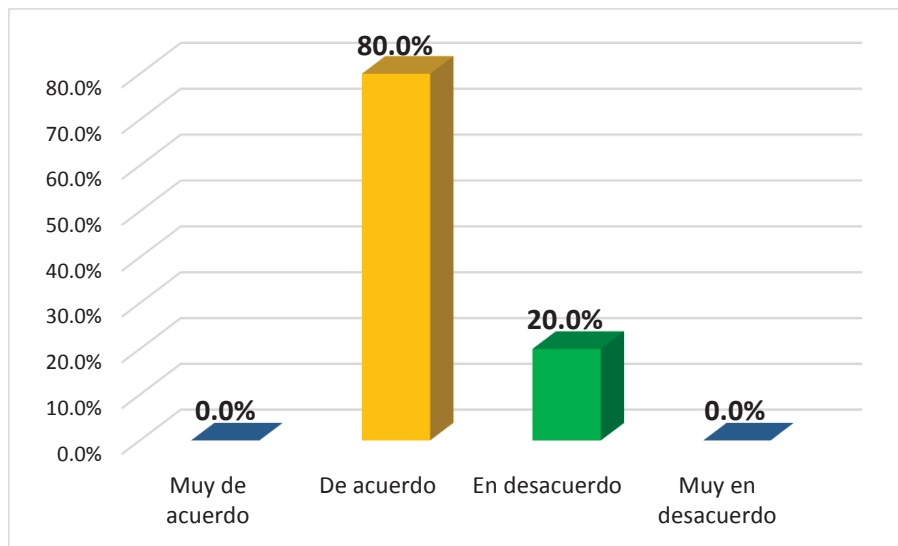
Análisis: en lo concerniente a la información recopilada en el párrafo anterior se concluye que una buena parte del personal manifiesta que el Reglamento de Organización y Funciones (MOF) están debidamente actualizadas para el ejercicio de sus funciones y la otra parte indica lo contrario debido a la poca difusión de los cambios que se efectúan en tal reglamento.

Cuadro 9: ¿Considera Ud. que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	24	80,0%
En desacuerdo	6	20,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9: ¿Considera Ud. que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los datos observados en el cuadro n°9 y gráfico n°9, indican que el 80.0% están de acuerdo que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos, el 20.0% está en desacuerdo y nadie está muy de acuerdo ni en muy en desacuerdo.

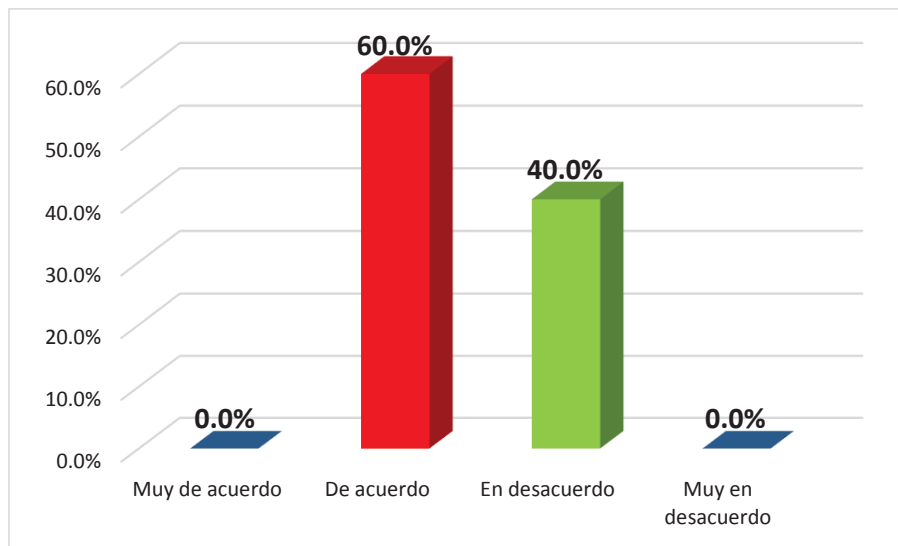
Análisis: de lo anterior se concluye que la gran mayoría de los servidores señalan que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos, pero también no se considera toda la estructura de la gerencia para tal actividad.

Cuadro 10: ¿Considera Ud. que se define las políticas y procedimientos adecuados para garantizar la correcta selección, captación y capacitación del personal?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	18	60,0%
En desacuerdo	12	40,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10: ¿Considera Ud. que se define las políticas y procedimientos adecuados para garantizar la correcta selección, captación y capacitación del personal?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los resultados del cuadro n°10 y gráfico n°10, señalan que el 60.0% consideran estar de estar de acuerdo que se define las políticas y procedimientos adecuados para garantizar la correcta selección, captación y capacitación del personal, el 40.0% considera estar en desacuerdo, y nadie considera estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

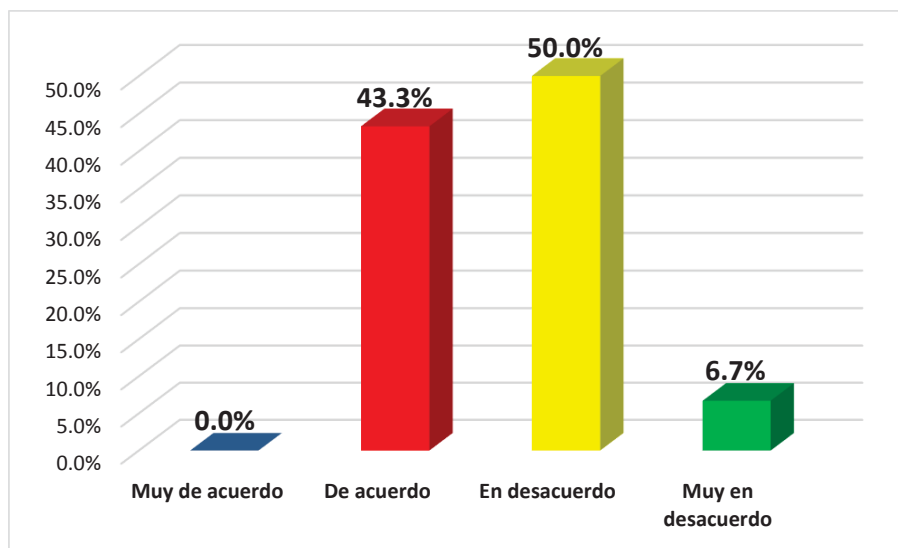
Análisis: en relación a la información anterior se concluye que una buena parte del personal indica que se define las políticas y procedimientos adecuados lo que garantiza la correcta selección, captación y capacitación del personal y la otra parte indican lo opuesto debido a que los profesionales no demuestran su capacidad y desarrollo profesional.

Cuadro 11: ¿Considera Ud. que se evalúa correctamente los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores para el cumplimiento de sus responsabilidades?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	13	43,3%
En desacuerdo	15	50,0%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11: ¿Considera Ud. que se evalúa correctamente los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores para el cumplimiento de sus responsabilidades?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: con lo referente al cuadro n°11 y gráfico n°11, se aprecia que el 50% está en desacuerdo que se realiza una correcta evaluación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores para el cumplimiento de sus responsabilidades, el 43.3% está de acuerdo, el 6.7% está muy en desacuerdo y nadie está muy de desacuerdo.

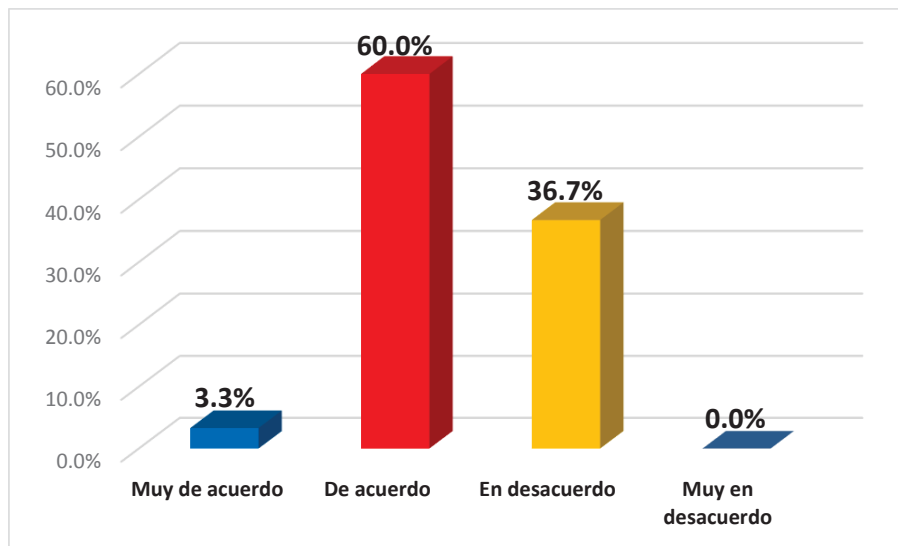
Análisis: de acuerdo a la información anterior, una buena parte de los servidores no cuentan con los conocimientos, destrezas, habilidades para llevar a cabo el cumplimiento de sus responsabilidades de manera óptima y los demás si tienen tales aspectos.

Cuadro 12: ¿Considera Ud. que el personal de la gerencia tiene las competencias profesionales pertinentes para su ejercicio?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	3,3%
De acuerdo	18	60,0%
En desacuerdo	11	36,7%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12: ¿Considera Ud. que el personal de la gerencia tiene las competencias profesionales pertinentes para su ejercicio?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los datos del cuadro nº12 y gráfico nº12, muestran los resultados para identificar si el personal de la gerencia tiene las competencias profesionales pertinentes para su ejercicio, el 60% considera estar de acuerdo, el 36.7% en desacuerdo, el 3.3% muy de acuerdo y el 0.0% muy en desacuerdo.

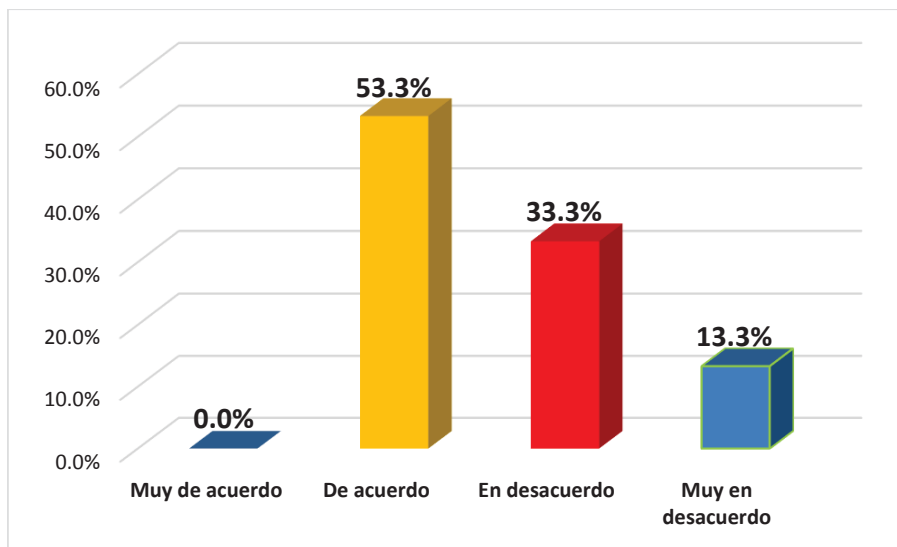
Análisis: con respecto a la información presentada anteriormente, la mayoría de los trabajadores tienen las competencias profesionales para el ejercicio de sus funciones, y la otra parte no la tiene, porque no hay un firme compromiso por atraer y retener profesionales competentes por parte de la entidad.

Cuadro 13: ¿Considera Ud. la institución efectúa el presupuesto necesario para el nivel de capacitación de los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	16	53,3%
En desacuerdo	10	33,3%
Muy en desacuerdo	4	13,3%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13: ¿Considera Ud. la institución efectúa el presupuesto necesario para el nivel de capacitación de los trabajadores?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: mediante el cuadro nº13 y gráfico nº13, se verifica que la institución efectúa el presupuesto necesario para el nivel de capacitación de los trabajadores en un 53.3% que indican estar de acuerdo, el 33.3% están en desacuerdo, el 13.3% están muy en desacuerdo y nadie está muy de acuerdo.

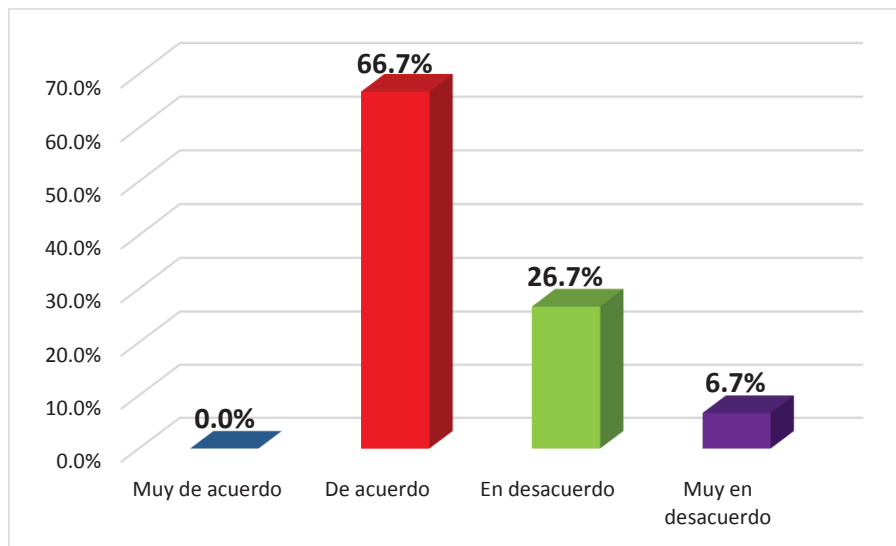
Análisis: al analizar la información anterior, se llega a la conclusión que se tiene la falta de presupuesto necesario para el nivel de capacitación del personal de la gerencia por lo que no se está desarrollando profesionales competentes para los procesos y operaciones de la gerencia.

Cuadro 14: ¿Considera Ud. que la asignación de autoridad y responsabilidad está dada de acuerdo a los documentos normativos de gestión?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	20	66,7%
En desacuerdo	8	26,7%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14: ¿Considera Ud. que la asignación de autoridad y responsabilidad está dada de acuerdo a los documentos normativos de gestión?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: conforme al cuadro nº14 y gráfico nº14, los resultados con respecto a la asignación de autoridad y responsabilidad está dada de acuerdo a los documentos normativos de gestión, el 66.7% señalan estar de acuerdo, el 26.7% consideran estar en desacuerdo, el 6.7% muy en desacuerdo y nadie muy de desacuerdo.

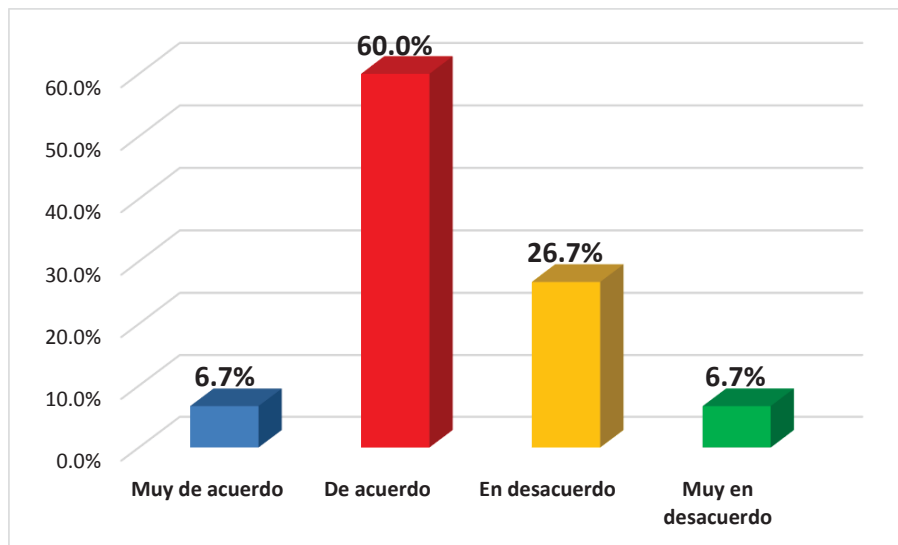
Análisis: con referencia a la información mostrada anteriormente, se concluye que una mayoría indican que la asignación de autoridades y responsabilidades de la gerencia están dadas de acuerdo a los documentos normativos de gestión y una parte indica lo contrario en razón que no se está asignando claramente a todo el personal sus deberes y responsabilidades.

Cuadro 15: ¿Considera Ud. que las sociedades auditoras evalúan la implementación del control interno de acuerdo a la normatividad establecida?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	18	60,0%
En desacuerdo	8	26,7%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15: ¿Considera Ud. que las sociedades auditoras evalúan la implementación del control interno de acuerdo a la normatividad establecida?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: con respecto a la información que se presenta en el cuadro n°15 y gráfico n°15, se observa que las sociedades auditoras evalúan la implementación del control interno de acuerdo a la normatividad establecida en un 60% los que consideran estar de acuerdo, el 26.7% están en desacuerdo y el 6.7% están muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

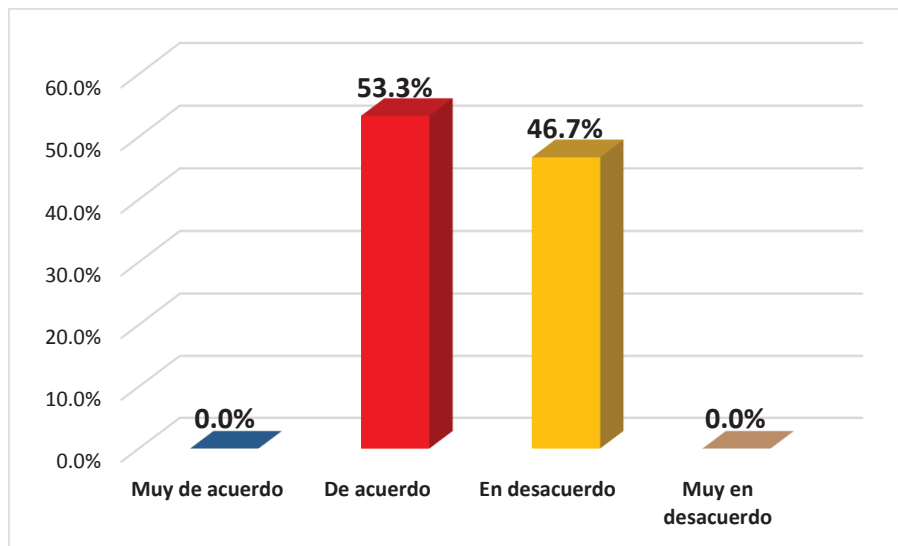
Análisis: en lo referente a la información anterior, una buena parte de los trabajadores indican que las sociedades auditoras realizan la evaluación de control interno en base a la normativa dada por el Sistema Nacional de Control, y la otra parte señala lo adverso, esto debido a que los equipos encargados de la evaluación, en su totalidad no están conformados con miembros de comprobada competencia para tal actividad.

Cuadro 16: ¿Considera Ud. que el órgano de control institucional efectúa el seguimiento de las recomendaciones de las sociedades auditoras?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	16	53,3
En desacuerdo	14	46,7
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16: ¿Considera Ud. que el órgano de control institucional efectúa el seguimiento de las recomendaciones de las sociedades auditoras?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: como parte de la investigación, los datos que se presentan en el cuadro n°16 y gráfico n°16, hace referencia a que un 53.3% están de acuerdo con el seguimiento que efectúa el órgano de control institucional de las recomendaciones de las sociedades auditoras, el 46.7% señalan estar en desacuerdo, y nadie está muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

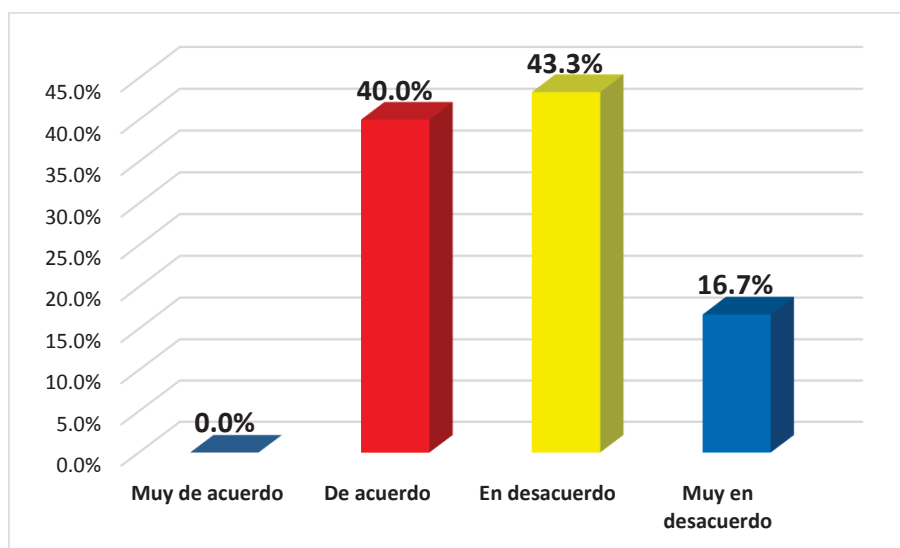
Análisis: de acuerdo a la información anterior, se concluye que existe una falta de compromiso del Órgano de Control Institucional para efectuar el seguimiento de las recomendaciones de las Sociedades Auditoras por lo que no se está contribuyendo de manera significativa al buen ambiente de control.

Cuadro 17: ¿Considera Ud. que se realiza una correcta evaluación del rendimiento del personal de la gerencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	12	40,0%
En desacuerdo	13	43,3%
Muy en desacuerdo	5	16,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17: ¿Considera Ud. que se realiza una correcta evaluación del rendimiento del personal de la gerencia?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en el cuadro n°17 y gráfico n°17, con respecto a la correcta evaluación del rendimiento del personal de la gerencia, el 43.3% está en desacuerdo, el 40% indica estar de acuerdo, el 16.7% señala estar muy en desacuerdo y nadie indica estar muy en desacuerdo.

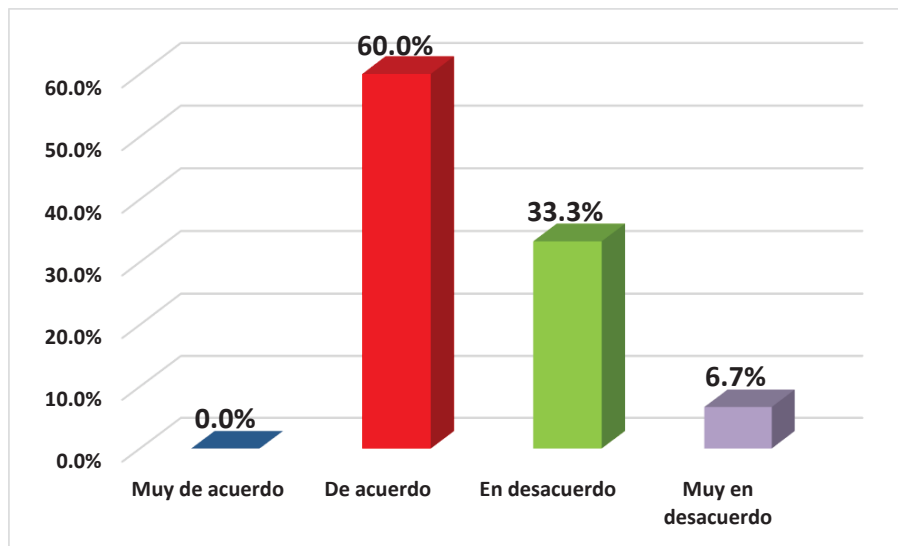
Análisis: en base a la información anterior se concluye que una buena parte del personal no tiene el rendimiento necesario para la eficiencia de la gestión de la gerencia, pero también la otra parte del personal si tiene tal rendimiento lo cual ayuda en el logro de los objetivos de la gerencia.

Cuadro 18: ¿Considera Ud. que se hace un adecuado y correcto uso de los recursos para lograr el resultado?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	18	60,0%
En desacuerdo	10	33,3%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18: ¿Considera Ud. que se hace un adecuado y correcto uso de los recursos para lograr el resultado?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: es preciso apreciar en el cuadro n° 18 y gráfico n°18, que el 60% de los consultados considera estar de acuerdo con el uso adecuado y correcto de los recursos para lograr el resultado, el 33.3% indican estar en desacuerdo, el 6.7% están muy en desacuerdo y 0% muy de acuerdo.

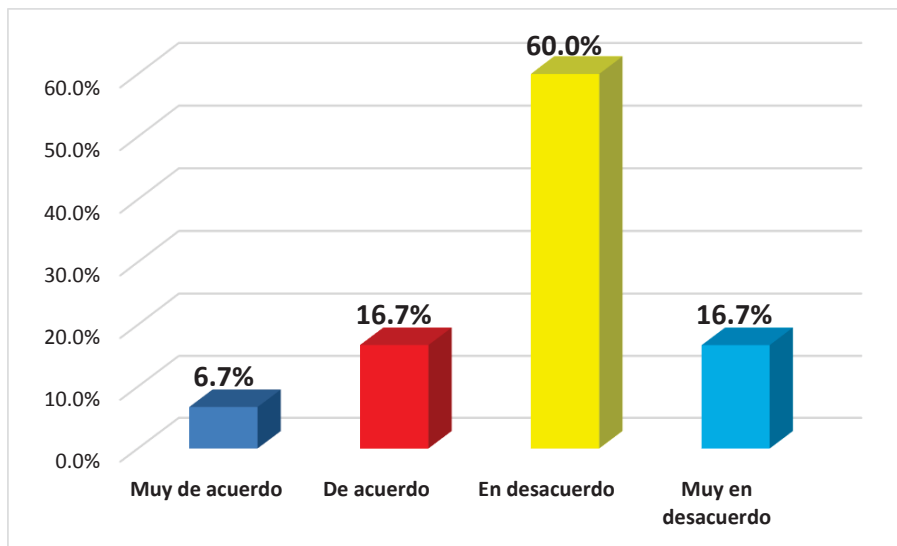
Análisis: al interpretar la información anterior, se define que la mayoría de los servidores hacen un adecuado y correcto uso de los recursos para lograr los resultados esperados y la otra parte no lo está realizando por la falta de conciencia y racionalidad en la utilización de tales recursos.

Cuadro 19: ¿Considera Ud. que se está realizando la simplificación de trámites y la eliminación del trabajo burocrático?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	5	16,7%
En desacuerdo	18	60,0%
Muy en desacuerdo	5	16,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19: ¿Considera Ud. que se está realizando la simplificación de trámites y la eliminación del trabajo burocrático?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: como se observa en el cuadro nº19 y gráfico nº19, el 60.0% considera estar en desacuerdo con la realización de la simplificación de trámites y la eliminación del trabajo burocrático, el 16.7% están de acuerdo y muy en desacuerdo y el 6.7% muy de acuerdo.

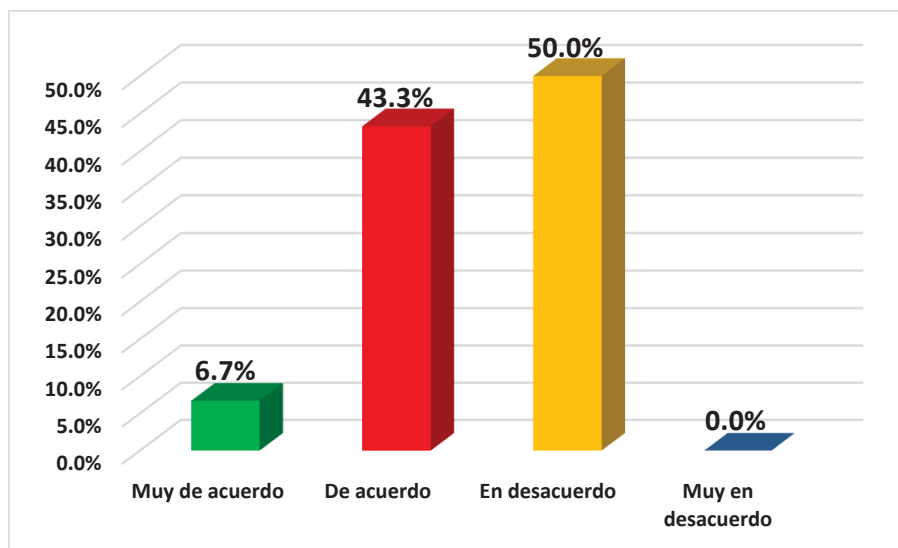
Análisis: del párrafo anterior se concluye que no se está realizando la simplificación de los tramites por ende no se está eliminando el trabajo burocrático debido a la falta de innovación y modernización de la gestión de la entidad, lo cual implica demora en los procesos y operaciones de la gerencia.

Cuadro 20: ¿Considera Ud. que todo el personal de la gerencia conoce de forma clara y definida los objetivos a corto y largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	13	43,3%
En desacuerdo	15	50,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20: ¿Considera Ud. que todo el personal de la gerencia conoce de forma clara y definida los objetivos a corto y largo plazo?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: la información mostrada en el cuadro n° 20 y gráfico n°20, indica que el 50% considera estar en desacuerdo que todo el personal de la gerencia conoce de forma clara y definida los objetivos a corto y largo plazo, el 43.3% señala estar de acuerdo, el 6.7% están muy de acuerdo y nadie está muy en desacuerdo.

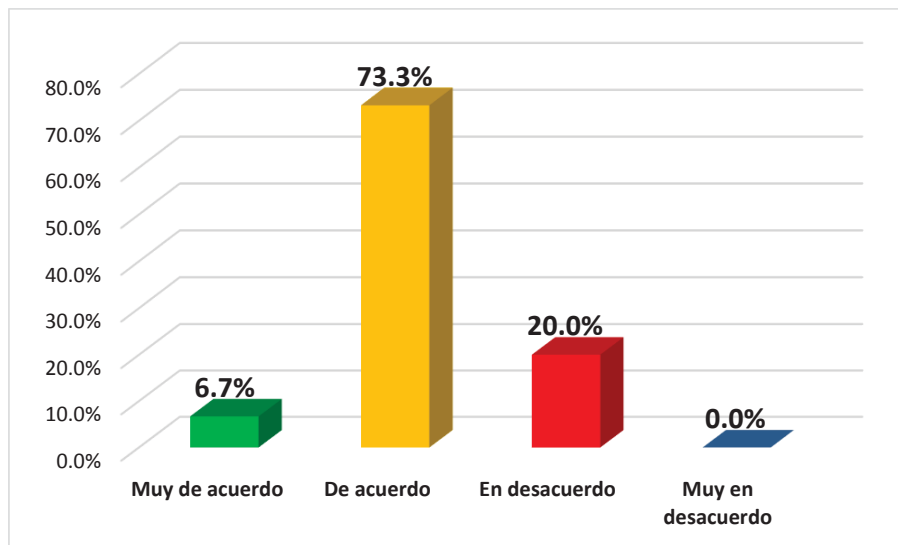
Análisis: en base a la información anterior se determina que una parte del personal no conoce los objetivos de la gerencia, debido a la falta de interés de contribuir a la consecución de los objetivos que persigue la gerencia y trabajan solo por cumplir con sus funciones pero también la otra parte del personal si conoce.

Cuadro 21: ¿Considera Ud. que todas las actividades realizadas por la gerencia están contribuyendo al logro de los objetivos a corto y largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	22	73,3%
En desacuerdo	6	20,0%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21: ¿Considera Ud. que todas las actividades realizadas por la gerencia están contribuyendo al logro de los objetivos a corto y largo plazo?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: cabe señalar que la información recopilada en el cuadro n°21 y gráfico n°21, evidencian que la mayoría de los encuestados con un 73.3% están de acuerdo que todas las actividades realizadas por la gerencia están contribuyendo al logro de los objetivos a corto y largo plazo, el 20% indica estar en desacuerdo, el 6.7% están muy de desacuerdo y nadie indica estar muy en desacuerdo.

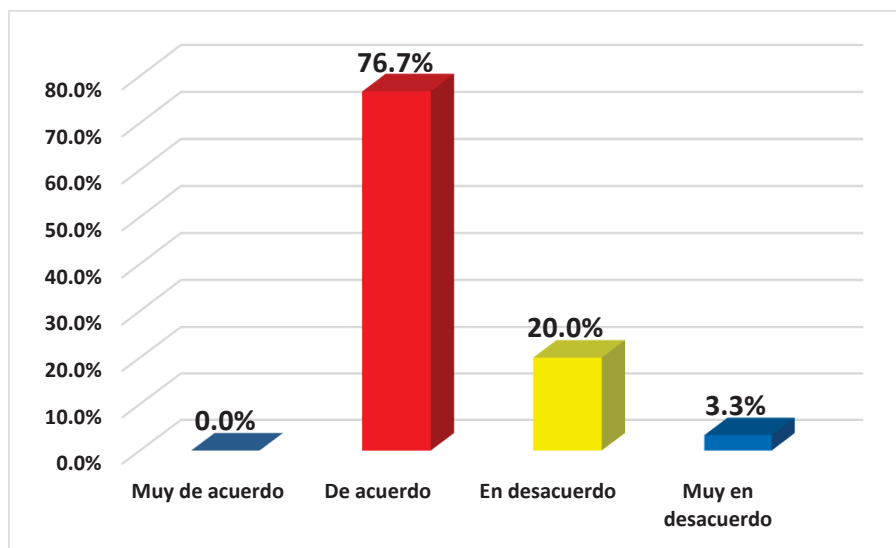
Análisis: con respecto a la información obtenida en el párrafo anterior se concluye que todas las actividades de la gerencia se están desarrollando de manera óptima por ende se está contribuyendo de una buena manera para lograr las metas y objetivos de la gerencia pero también una parte indica lo contrario.

Cuadro 22: *¿Considera Ud. que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	23	76,7%
En desacuerdo	6	20,0%
Muy en desacuerdo	1	3,3%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 22: *¿Considera Ud. que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?*



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los resultados que se visualizan en el cuadro n°22 y gráfico n°22, se refiere a que si se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, un promedio del 76.7% está de acuerdo, el 20% está en desacuerdo, el 3.3% está muy en desacuerdo y el 0% está muy de acuerdo.

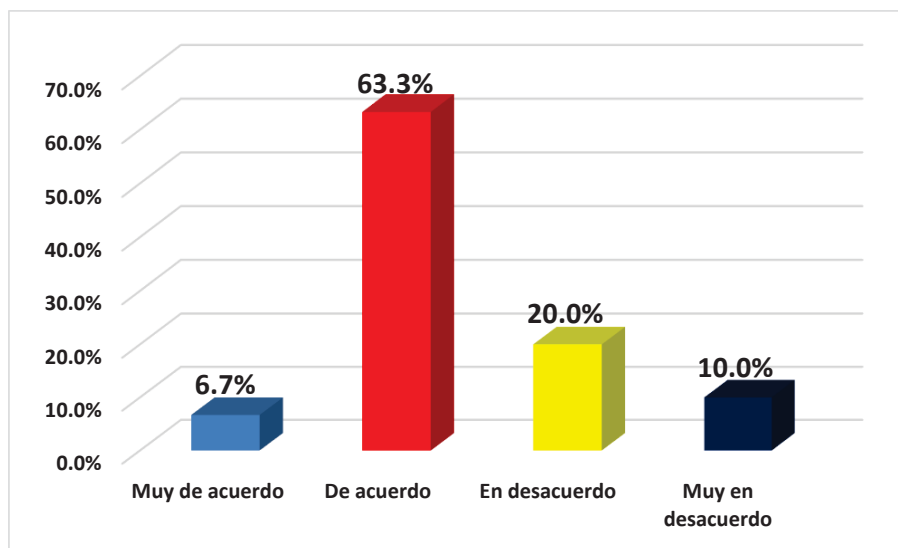
Análisis: con referencia a la información anterior se infiere que efectivamente la gerencia cuenta con los recursos necesarios y suficientes para lograr los objetivos y el resto indican lo contrario.

Cuadro 23: ¿Considera Ud. que se alcanza el grado de satisfacción de los objetivos fijados en su programa de actuación?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	19	63,3%
En desacuerdo	6	20,0%
Muy en desacuerdo	3	10,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 23: ¿Considera Ud. que se alcanza el grado de satisfacción de los objetivos fijados en su programa de actuación?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: la información del cuadro n°23 y gráfico n°23, se observa que el 63.3% considera estar de acuerdo con el grado de satisfacción que se alcanza de los objetivos fijados en su programa de actuación, el 20% considera estar en desacuerdo, el 10% considera estar muy en desacuerdo y 6.7% considera estar muy de acuerdo.

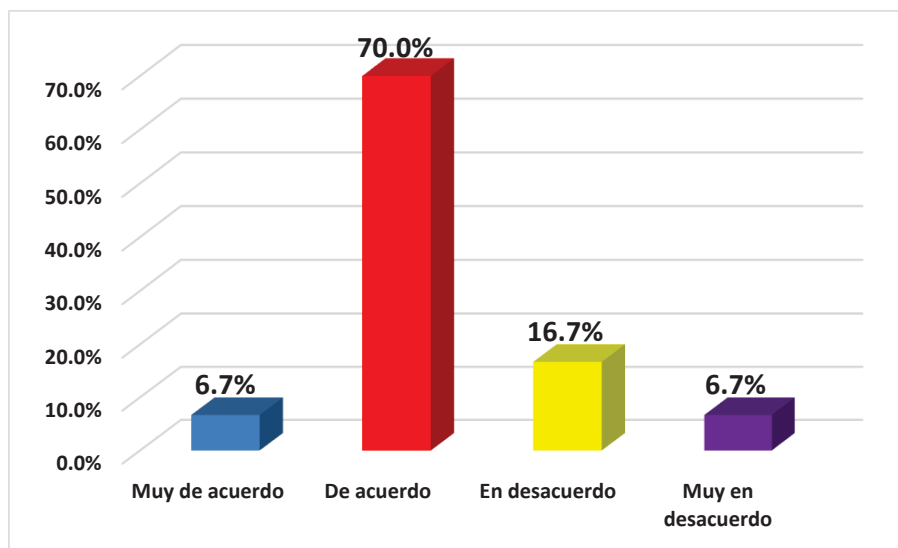
Análisis: en base a la información anterior se define que una buena parte de los objetivos se está alcanzando satisfactoriamente pero también la otra parte no se está alcanzando como lo esperado, por lo que se está teniendo falta de eficacia en todos los procesos y operaciones de la gerencia.

Cuadro 24: ¿Considera Ud. que se tiene liderazgo político por parte de la gerencia para el cumplimiento de los objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	21	70,0%
En desacuerdo	5	16,7%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 24: ¿Considera Ud. que se tiene liderazgo político por parte de la gerencia para el cumplimiento de los objetivos?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en lo concerniente a los datos mostrados en el cuadro n°24 y gráfico n°24, se aprecia que el 70% está de acuerdo que la gerencia tiene liderazgo político para el cumplimiento de los objetivos, el 16.7% está en desacuerdo y con el 6.7% están muy en acuerdo y muy en desacuerdo.

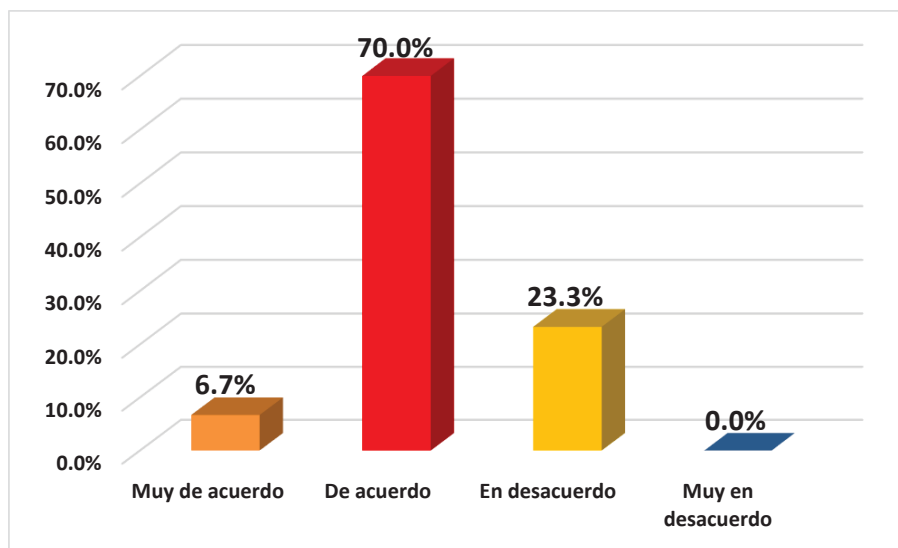
Análisis: habiendo analizado el párrafo anterior se concluye que la gerencia tiene liderazgo político pero también hace falta mucha voluntad política para contribuir al cumplimiento efectivo de los objetivos.

Cuadro 25: ¿Considera Ud. que se tiene visión por parte de la gerencia para promover y proponer nuevos proyectos?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	21	70,0%
En desacuerdo	7	23,3%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25: ¿Considera Ud. que se tiene visión por parte de la gerencia para promover y proponer nuevos proyectos?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: al visualizar la información que presenta el cuadro n°25 y gráfico n°25, el 70% considera estar de acuerdo que la gerencia tiene visión para promover y proponer nuevos proyectos, el 23.3% considera estar en desacuerdo, el 6.7% considera estar muy de acuerdo y nadie indica estar muy en desacuerdo.

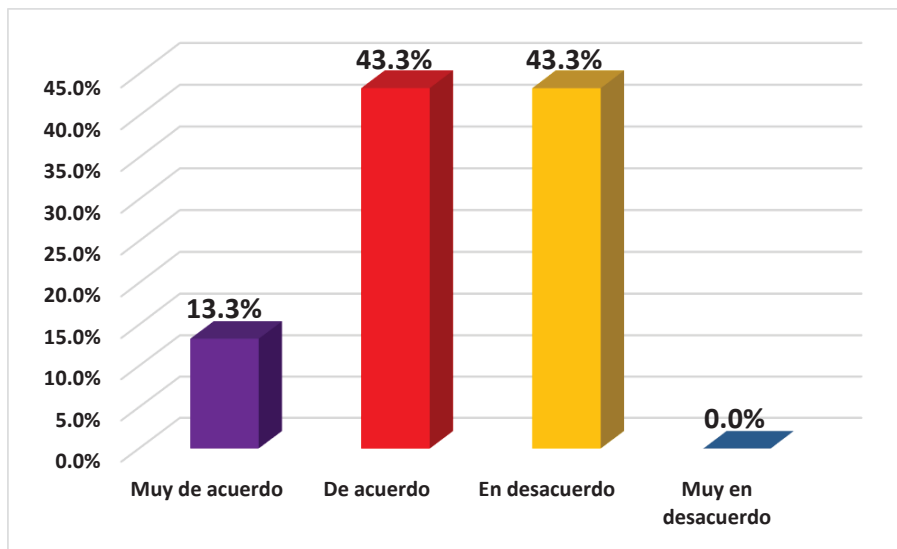
Análisis: en lo concerniente a la información anterior se determina que la gerencia tiene visión para promover y proponer nuevos proyectos, pero no todo el personal lo conoce.

Cuadro 26: ¿Considera Ud. que se hace uso adecuado y correcto de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en las operaciones de la gerencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7%
De acuerdo	21	70,0%
En desacuerdo	7	23,3%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 26: ¿Considera Ud. que se hace uso adecuado y correcto de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en las operaciones de la gerencia?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en lo referente al cuadro n°26 y gráfico n°26, respecto al uso adecuado y correcto de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en las operaciones de la gerencia, se observa que el 43.3% consideran estar de acuerdo y en desacuerdo, el 13.3% consideran estar muy de acuerdo y nadie indica estar muy en desacuerdo.

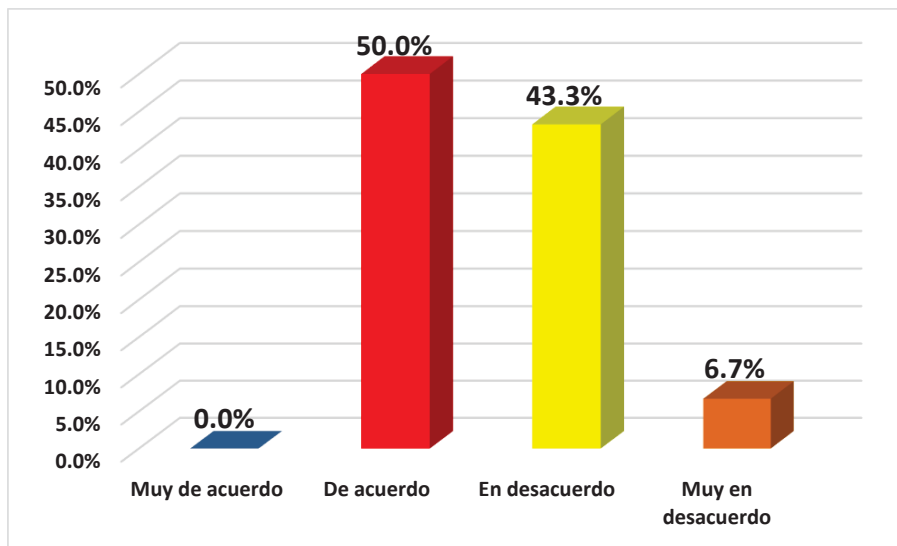
Análisis: la información que se presenta en el párrafo anterior refleja que las tecnologías de información y comunicación (TIC) no están siendo bien utilizadas en las operaciones de la gerencia debido a la falta de conocimiento e información para la utilización de estas mismas.

Cuadro 27: ¿Considera Ud. que la gerencia tiene definida un sistema de calidad que está documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	15	50,0%
En desacuerdo	13	43,3%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 27: ¿Considera Ud. que la gerencia tiene definida un sistema de calidad que está documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en el cuadro n°27 y gráfico n°27, el 50% precisa estar de acuerdo que la gerencia tiene definida un sistema de calidad que está documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas, el 43.3% indica estar en desacuerdo, el 6.7% precisa estar muy en desacuerdo y nadie está muy de acuerdo.

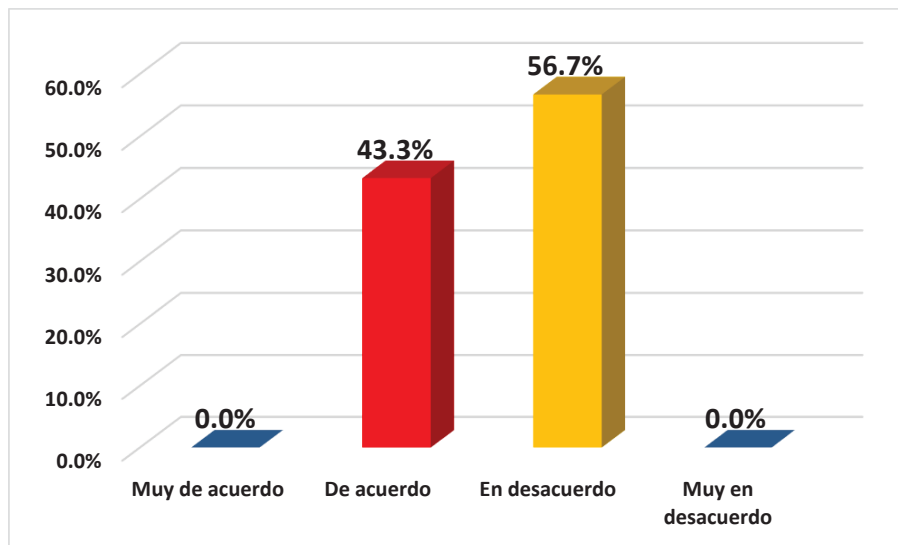
Análisis: según la información anterior se concluye que la gerencia cuenta con un sistema de calidad pero que no todo el personal lo conoce por lo que se tiene que difundir y dar a conocer el manual de calidad para el conocimiento y comprensión de estas mismas.

Cuadro 28: ¿Considera Ud. que los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad se está aplicando a los procesos de la gerencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	13	43,3%
En desacuerdo	17	56,7%
Muy en desacuerdo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 28: ¿Considera Ud. que los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad se está aplicando a los procesos de la gerencia?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: se puede interpretar de acuerdo a los resultados en el cuadro n°28 y gráfico n°28, que la mayoría de los encuestados considera estar en desacuerdo que los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad se está aplicando a los procesos de la gerencia, el 43.3% está de acuerdo y nadie indica estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

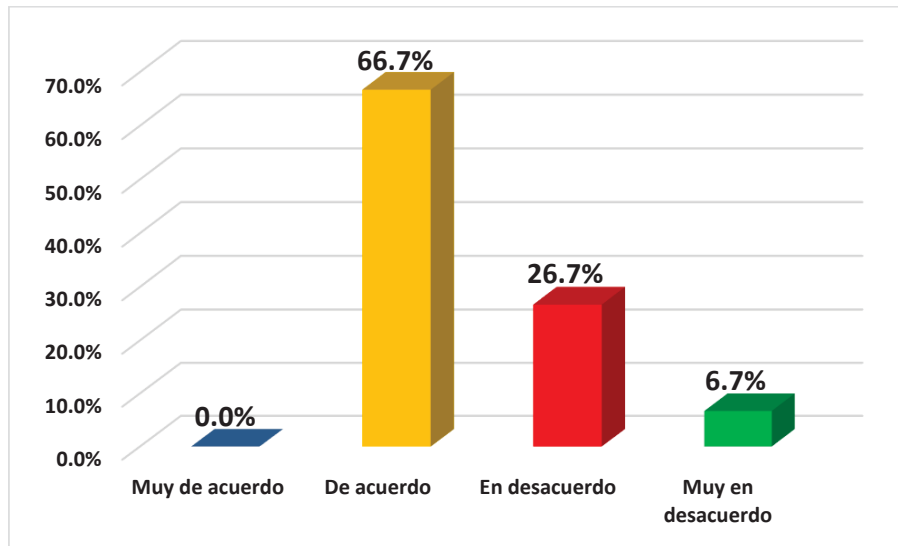
Análisis: con referente a la información anterior se infiere que una buena parte del personal no está aplicando los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad a los procesos de la gerencia en razón del desconocimiento de estas mismas pero la otra la parte del personal si lo está poniendo en práctica.

Cuadro 29: ¿Considera Ud. que se establecen estrategias para lograr los objetivos de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	20	66,7%
En desacuerdo	8	26,7%
Muy en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 29: ¿Considera Ud. que se establecen estrategias para lograr los objetivos de calidad?



Fuente: elaboración propia

Interpretación: del cuadro nº29 y gráfico nº29, se desprende que el 66.7% considera que se establecen estrategias para lograr los objetivos de calidad, el 26.7% está en desacuerdo, el 6.7% está muy en desacuerdo y nadie está muy de acuerdo.

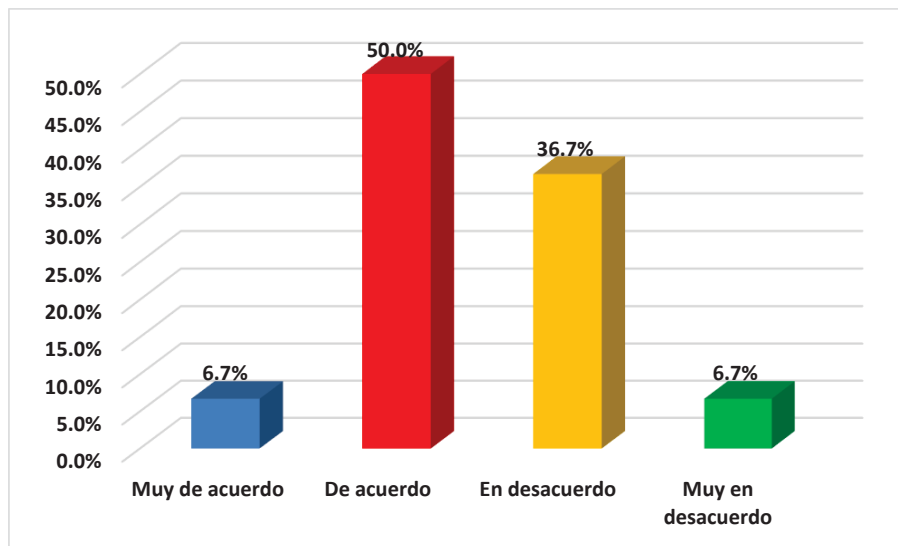
Análisis: de acuerdo a la información anterior se concluye que se establecen estrategias para el logro de los objetivos de calidad, pero estas estrategias no se están dando a conocer a todo el personal de la gerencia.

Cuadro 30: *¿Considera Ud. que se aplica una metodología que permita estructurar y desarrollar unos procesos de mejora continua?*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6,7
De acuerdo	15	50,0
En desacuerdo	11	36,7
Muy en desacuerdo	2	6,7
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 30: *¿Considera Ud. que se aplica una metodología que permita estructurar y desarrollar unos procesos de mejora continua?*



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en el cuadro n°30 y gráfico n°30 se visualiza que el 50% de los encuestados está de acuerdo con que se aplica una metodología que permita estructurar y desarrollar unos procesos de mejora continua, el 36.7% precisa estar en desacuerdo, y el 6.7% consideran estar muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

Análisis: de la información anterior se concluye que la mayoría del personal aplica una metodología para estructurar y desarrollar los procesos de mejora continua, y el resto del personal no tiene conocimiento de esta metodología por lo que se tiene que fomentar para que todo el personal conozca.

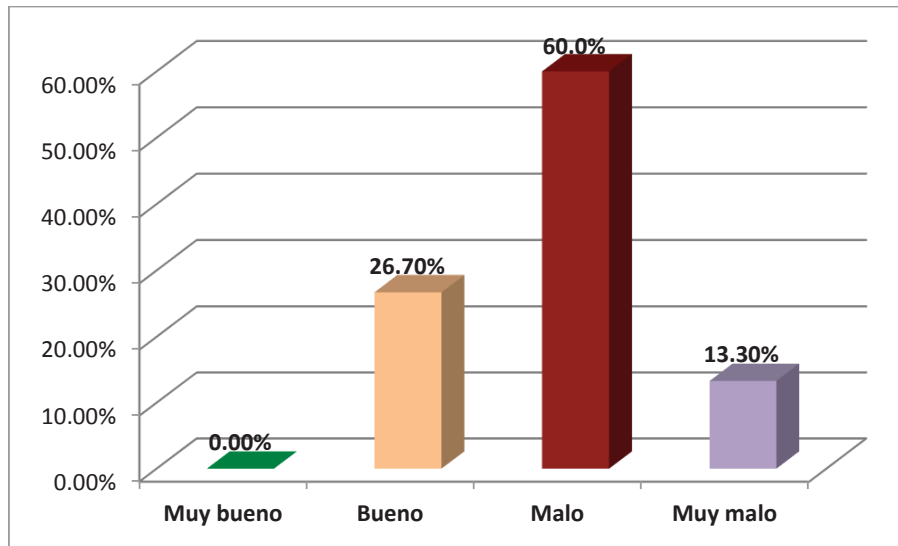
4.1.3. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LAS DIMENSIONES DEL AMBIENTE DE CONTROL

Cuadro 31: 1ª dimensión: entidad comprometida con la integridad y valores éticos

	Frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	8	26,7%
Malo	18	60,0%
Muy malo	4	13,3%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 31: 1ª dimensión: entidad comprometida con la integridad y valores éticos



Fuente: elaboración propia

Interpretación: en concordancia con el cuadro n°31 y gráfico n°31, se observa los resultados obtenidos para la 1ª dimensión del ambiente control: la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es malo en 60%, es bueno en 26.7%, es muy malo en 13.3% y ninguno indica que muy bueno.

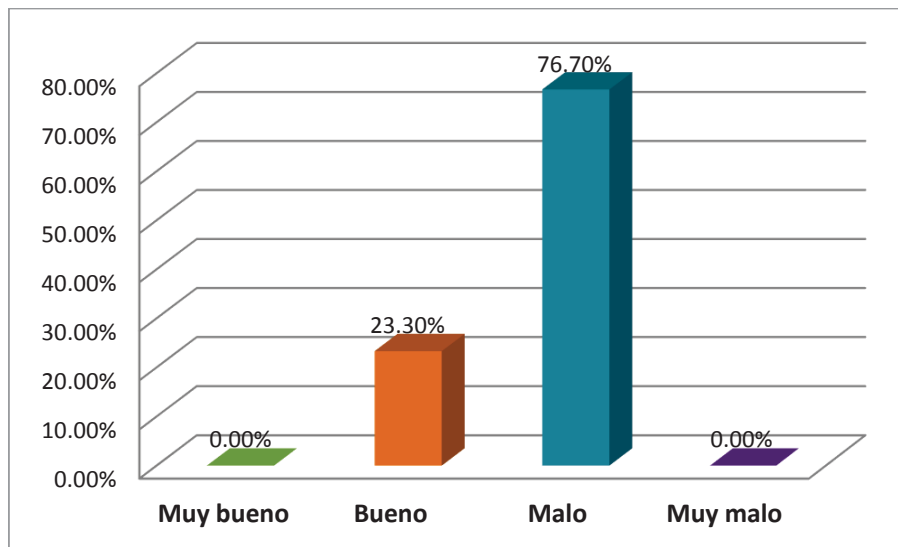
Análisis: habiéndose analizado la información anterior se concluye que la gerencia no tiene un compromiso con la práctica de valores éticos, la falta una buena filosofía de la gerencia y falta de conocimiento y comprensión del código de ética profesional y código de la función pública.

Cuadro 32: 2ª dimensión: estructura organizacional apropiada para objetivos

	frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	7	23,3%
Malo	18	76,7%
Muy malo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 32: 2ª dimensión: estructura organizacional apropiada para objetivos



Fuente: elaboración propia

Interpretación: con respecto al cuadro nº32 y gráfico nº32, se visualiza los resultados obtenidos para la 2ª dimensión del ambiente control: la estructura organizacional apropiada para objetivos es malo en 76.7%, es bueno en 23.3% y es muy bueno y muy malo en 0%.

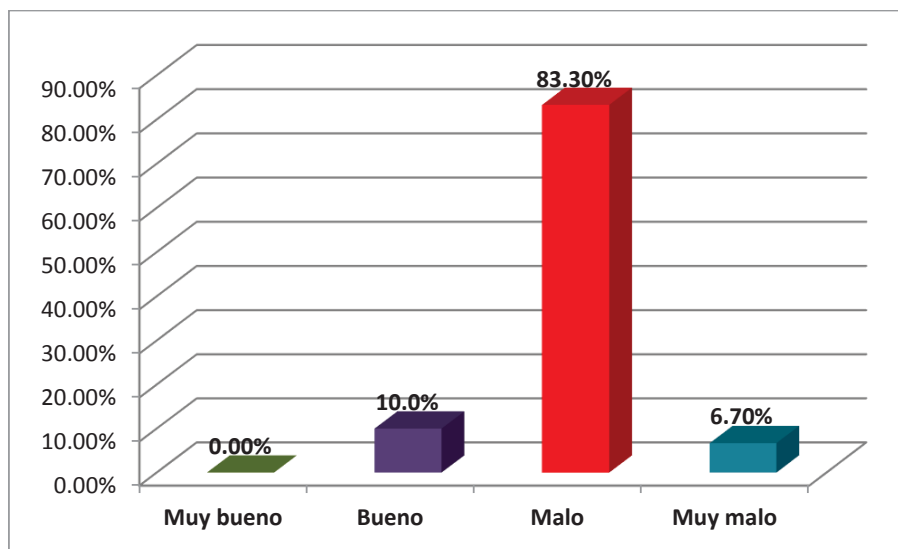
Análisis: habiéndose analizado la información anterior se concluye que no se tiene una buena estructura organizacional apropiada para objetivos y también la falta de conocimientos de administración estratégica.

Cuadro 33: 3ª dimensión: competencia profesional

	frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	3	10,0%
Malo	25	83,3%
Muy malo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 33: 3ª dimensión: competencia profesional



Fuente: elaboración propia

Interpretación: con referencia al cuadro n°33 y gráfico n°33, se determina los resultados para la 3ª dimensión del ambiente control: la competencia profesional es malo en 83.3%, es bueno en 10%, es muy malo en 6.7% y es muy bueno en 0%

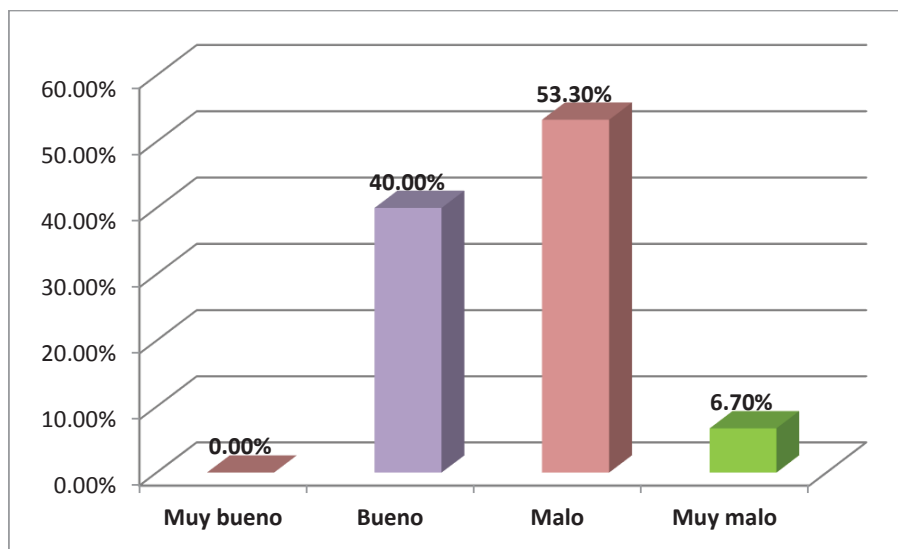
Análisis: en base a la información anterior se concluye la falta de competencia profesional en la gerencia, no se tiene una buena administración de los recursos humanos y también se tiene la escasez de recursos para la capacitación del personal.

Cuadro 34: 4ª dimensión: responsable de control interno

	frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	12	40,0%
Malo	16	53,3%
Muy malo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 34: 4ª dimensión: responsable de control interno



Fuente: elaboración propia

Interpretación: de acuerdo al cuadro n°33 y gráfico n°33, se define los resultados para la 4ª dimensión del ambiente control: la responsabilidad de control interno es malo en 53.3%, es bueno en 40%, es muy malo en 6.7% y ninguno indica que es muy bueno.

Análisis: según la información anterior se infiere la falta de responsabilidad del control interno de todo el personal de la gerencia y también del órgano de control institucional para efectuar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría en la gerencia.

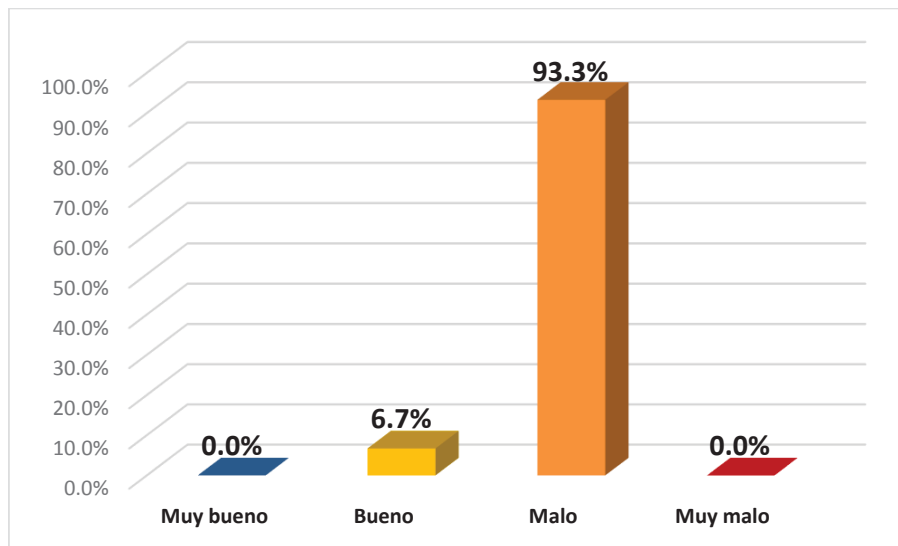
4.1.4. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LA VARIABLE AMBIENTE DE CONTROL

Cuadro 35: variable de estudio n°1: ambiente de control

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	2	6,7%
Malo	28	93,3%
Muy malo	0	0,0%
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 35: variable de estudio n°1: ambiente de control



Fuente: elaboración propia

Interpretación: la apreciación con respecto a la variable de estudio el ambiente de control, en el cuadro n°32 y gráfico n°32, se visualiza que el ambiente de control es malo en 93.3%, es bueno en 6.7% y es muy bueno y muy malo en 0%.

Análisis: habiéndose analizado la variable ambiente de control se llega a la conclusión de que es mala en la gerencia, debido a la falta de compromiso de la gerencia en las buenas prácticas de los valores, carencia de una buena estructura organizacional, falta de competencia profesional y de la responsabilidad de control interno.

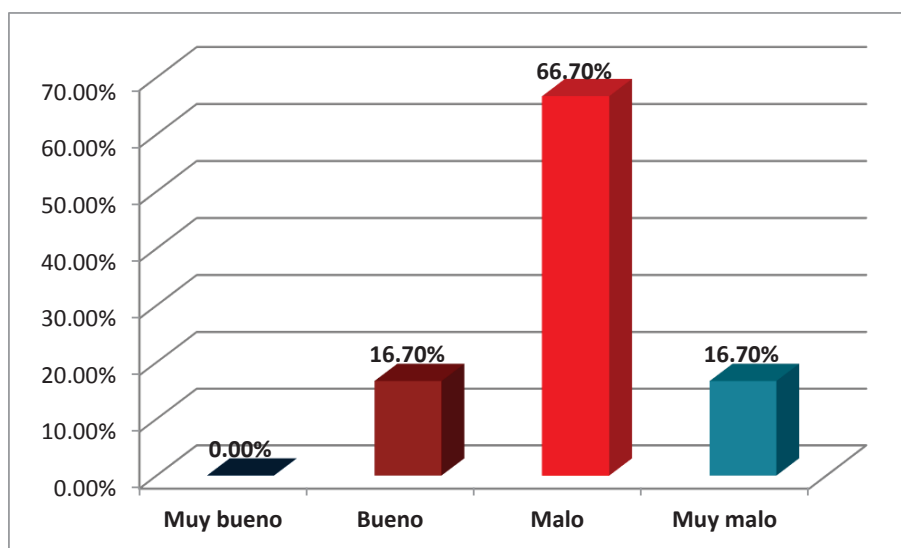
4.1.5. DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS PARA LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA

Cuadro 36: 1ª dimensión: eficiencia

	frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	16,7%
Malo	20	66,7%
Muy malo	5	16,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 36: 1ª dimensión: eficiencia



Fuente: elaboración propia

Interpretación: la información presentada en el cuadro n°33 y gráfico n°33 con respecto a la 1ª dimensión de la variable gestión pública, se observa que la eficiencia es malo en 66.7%, es bueno y muy malo en 16.7% y ninguno indica que es muy bueno.

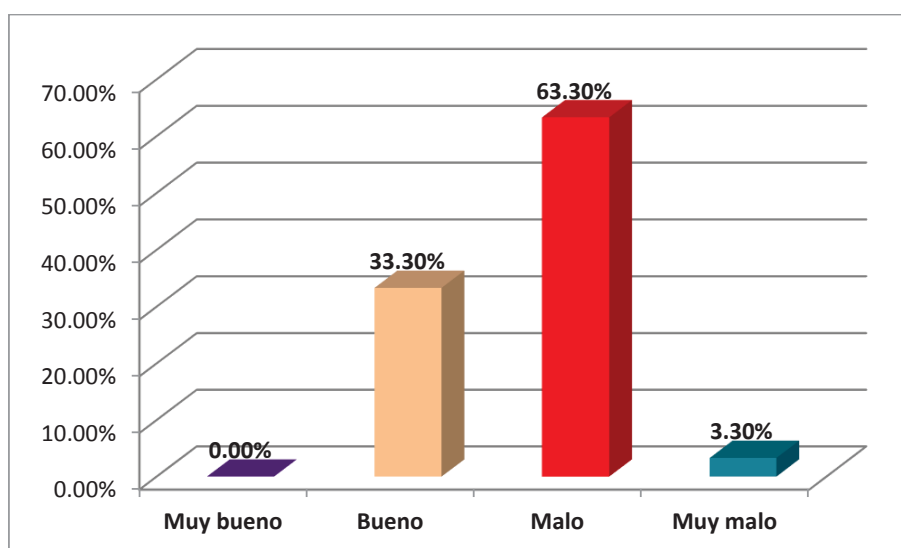
Análisis: habiendo analizado la información anterior se concluye que la eficiencia en la gestión de la gerencia es mala, en razón de que no se realiza una correcta evaluación del rendimiento del personal y también por el trabajo burocrático que se sigue realizando en la gerencia.

Cuadro 37: 2ª dimensión: eficacia

	frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	10	33,3%
Malo	19	63,3%
Muy malo	1	3,3%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 37: 2ª dimensión: eficacia



Fuente: elaboración propia

Interpretación: con referencia del cuadro n°37 y gráfico n°37, para la 2ª variable de la gestión pública de la gerencia: la eficacia es malo en 63.3%, es bueno en 33.3%, es muy malo en 3.3% y nadie indica que es muy bueno.

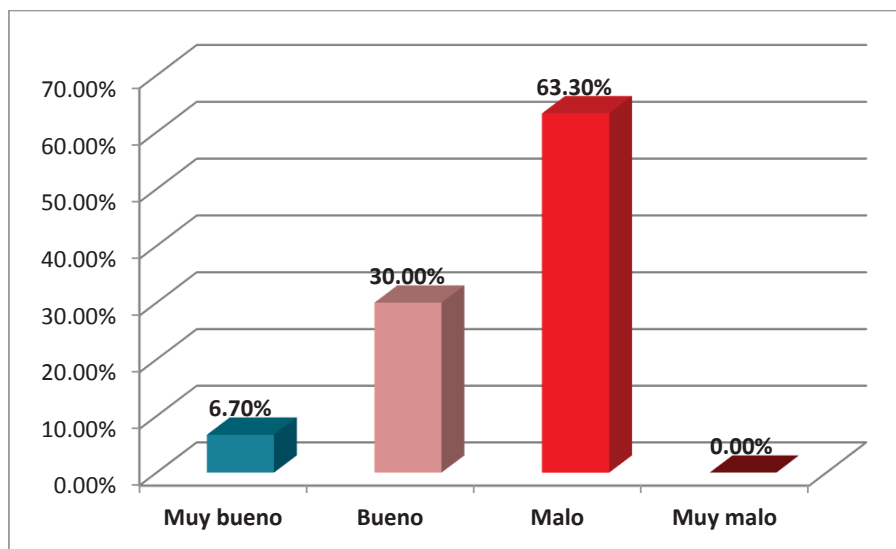
Análisis: de la anterior información se concluye que la eficacia en la gestión pública de la gerencia es mala debido a que no se tiene un conocimiento claro y definido de los objetivos por todo el personal de la gerencia y no todos los objetivos se están alcanzando de manera óptima.

Cuadro 38: 3ª dimensión: efectividad

	frecuencia	%
Muy bueno	2	6,7%
Bueno	9	30,0%
Malo	19	63,3%
Muy malo	0	0,0%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 38: 3ª dimensión: efectividad



Fuente: elaboración propia

Interpretación: según el cuadro n°38 y gráfico n°38, se observa que la 3ª dimensión de la gestión pública de la gerencia: la efectividad es malo en 63.3%, es bueno en 30%, es muy bueno en 6.7% y nadie indica que es muy malo.

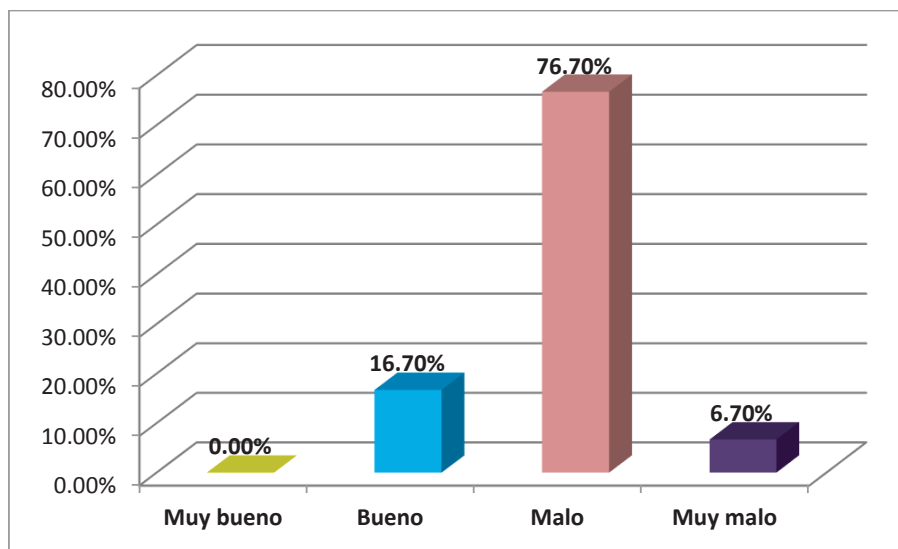
Análisis: con respecto a lo anterior se concluye que la efectividad en la gestión pública de la gerencia es malo, debido a la falta de liderazgo y visión de la gerencia y también por la falta de utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC).

Cuadro 39: 4ª dimensión: calidad

	frecuencia	%
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	16,7%
Malo	23	76,7%
Muy malo	2	6,7%
Total	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 39: 4ª dimensión: calidad



Fuente: elaboración propia

Interpretación: según el cuadro n°39 y gráfico n°39, la visualización para la 4ª dimensión de la gestión pública de la gerencia: la calidad es malo en 76.7%, es bueno en 16.7%, es muy malo en 6.7% y es muy bueno en 0%.

Análisis: en base a la anterior información se concluye que la calidad en la gestión pública de la gerencia es malo, en razón que no todo el personal conoce el sistema de gestión de calidad de la gerencia y falta de conocimiento de la aplicación de metodologías para los procesos de mejora continúa.

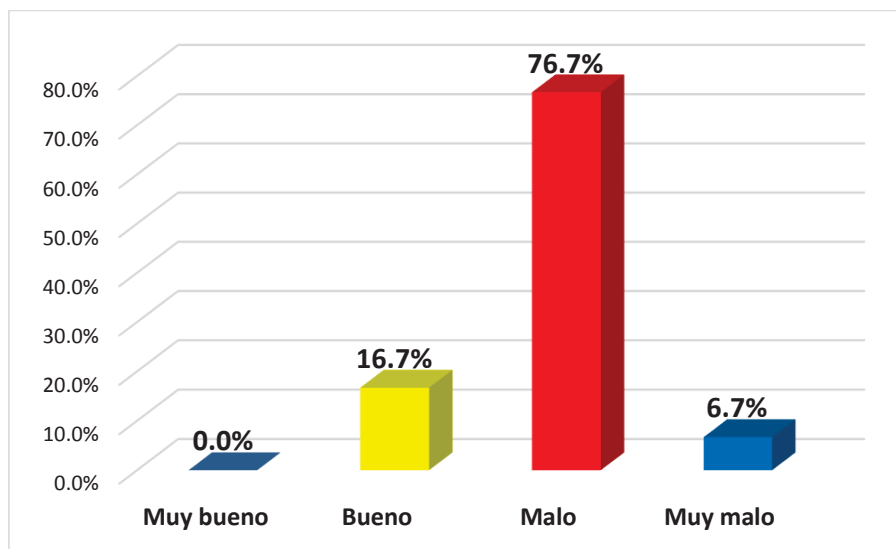
4.1.6. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS PARA LA VARIABLE GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA

Cuadro 40: variable de estudio n°2: gestión de la gerencia

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0,0%
Bueno	5	16,7%
Malo	23	76,7%
Muy malo	2	6,7%
Total	30	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 40: variable de estudio n°2: gestión de la gerencia



Fuente: elaboración propia

Interpretación: los datos obtenidos en el cuadro n°40 y gráfico n°40, muestran los resultados obtenidos para la gestión pública de gerencia, el 76.7% indican que es malo, el 16.7% manifiestan que es bueno, el 6.7% señalan que es muy malo y el 0% indica que es muy bueno.

Análisis: según el cuadro n°40 y gráfico n°40, se concluye que la gestión pública de la gerencia es malo, debido a la falta de eficiencia en los procesos y operaciones, falta de eficacia en el logro de los objetivos y la falta de efectividad y calidad en la gerencia.

4.2. VERIFICACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para este proceso se utilizó el *Chi Cuadrado de Pearson*, para evaluar la influencia entre variables.

Tabla de distribución de Chi Cuadrado

Grados de libertad	Valores de ji-dos tales que la probabilidad sea menor o igual a las especificada (1)													
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40	0.60	0.80	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.06	0.27	0.71	1.64	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.01	0.02	0.05	0.10	0.21	0.45	1.02	1.83	3.22	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	0.58	1.01	1.87	2.95	4.64	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	1.06	1.65	2.75	4.04	5.99	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.83	1.15	1.61	2.34	3.66	5.13	7.29	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75

4.2.1. PRUEBA PARA LA HIPÓTESIS GENERAL

Cuadro 41: Cuadro de contingencia ambiente de control y gestión pública de la gerencia

		Gestión Pública de la Gerencia						Total	
		Bueno		Malo		Muy malo			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Ambiente de Control	Bueno	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%
	Malo	3	10,0%	23	76,7%	2	6,7%	28	93,3%
Total		5	16,7%	23	76,7%	2	6,7%	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

En la cuadro nº41 se observa que el 6.7% indica que el ambiente de control es bueno cuando la gestión pública de la gerencia es bueno, el 10.0% indica que el ambiente de control es malo cuando la gestión pública de la gerencia es bueno; el 76,6% indica que el ambiente de control es malo cuando la gestión pública de la gerencia es malo; el 6,7% indica que el ambiente de control interno es malo cuando la gestión pública de la gerencia es muy malo.

Cuadro 42: Prueba para la hipótesis general

	Valor	GL	P_valor
Chi-cuadrado de Pearson	10,714	2	0,005

Determinación del grado de libertad:

$$GL = (n^{\circ}_{\text{filas}} - 1) (n^{\circ}_{\text{columnas}} - 1)$$

$$GL = (2-1) (3-1)$$

$$GL = 2 \rightarrow X^2 = 5.99$$

$X^2_{\text{tabla}} < X^2_{\text{calculado}}$: Se rechaza la hipótesis nula

$X^2_{\text{tabla}} > X^2_{\text{calculado}}$: Se acepta la hipótesis nula

Por ende: $5.99 < 25.854$: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

También:

Hipótesis nula	Ho: El ambiente de control no influye en la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Hipótesis alterna	Ha: El ambiente de Control influye en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_{\text{valor}} = 0,005$
Conclusión	Como $P_{\text{valor}} < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el ambiente de control influye en la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

Fuente: elaboración propia

4.2.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

4.2.2.1. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICA N°1

Cuadro 43: Cuadro de contingencia entidad comprometida con la integridad y valores éticos y eficiencia

		Eficiencia						Total	
		Bueno		Malo		Muy malo			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Entidad comprometida con la integridad y valores éticos	Bueno	3	10,0%	5	16,7%	0	0,0%	8	26,7%
	Malo	2	6,7%	15	50,0%	1	3,3%	18	60,0%
	Muy malo	0	0,0%	0	0,0%	4	13,3%	4	13,3%
Total		5	16,7%	20	66,7%	5	16,7%	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

En la tabla n°42 se observa que el 10.0% indica que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es bueno cuando la eficiencia de la gerencia es bueno, el 6,7% manifiesta que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es malo cuando la eficiencia de la gerencia es bueno, el 16,7% señala que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es bueno cuando la eficiencia de la gerencia es malo; el 50% indica que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es malo cuando la eficiencia de la gerencia es malo, el 3.3% indica que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es malo cuando la eficiencia de la gerencia es muy malo y el 13,3% indica que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos es muy malo cuando la eficiencia de la gerencia es muy malo.

Cuadro 44: Prueba para la hipótesis 1

		Valor	GL	P_valor
Chi-cuadrado	de	25,854	4	0,000
Pearson				

Fuente: elaboración propia

Determinación del grado de libertad:

$$GL = (n^{\circ}_{\text{filas}} - 1)(n^{\circ}_{\text{columnas}} - 1)$$

$$GL = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$GL = 4 \rightarrow X^2 = 9,49$$

$X^2_{\text{tabla}} < X^2_{\text{calculado}}$: Se rechaza la hipótesis nula

$X^2_{\text{tabla}} < X^2_{\text{calculado}}$: Se acepta la hipótesis nula

Por ende: $9,49 < 25,854$: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

También:

Hipótesis nula	Ho: Entidad comprometida con la integridad y valores éticos no influye en la eficiencia de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Hipótesis alterna	Ha: Entidad comprometida con la integridad y valores éticos influye en la eficiencia de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_{\text{valor}} = 0,000$
Conclusión	Como $P_{\text{valor}} < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la entidad comprometida con la integridad y valores éticos influye en la eficiencia de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

Fuente: elaboración propia

4.2.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICA N°2

Cuadro 45: Cuadro de contingencia estructura organizacional apropiada para objetivos y eficacia

		Eficacia						Total	
		Bueno		Malo		Muy malo			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Estructura organizacional apropiada para objetivos	Bueno	5	16,7%	2	6,7%	0	0,0%	7	23,3%
	Malo	5	16,7%	17	56,7%	1	3,3%	23	76,7%
Total		10	33,3%	19	63,3%	1	3,3%	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

En la tabla n°43, se aprecia que el 16.7% indica que la estructura organizacional es bueno cuando la gestión pública de la gerencia es bueno, el 16.7% señala que el ambiente de control es malo cuando la eficacia es bueno, el 6.7% manifiesta que la estructura organizacional es bueno cuando la eficacia es malo, el 56.7% menciona que la estructura organizacional es malo cuando la eficacia es malo y el 3.3% indica que la estructura organizacional es malo cuando la eficacia es muy malo.

Cuadro 46: Prueba para la hipótesis 2

	Valor	GL	P_valor
Chi-cuadrado de Pearson	6,022	2	0,049

Fuente: elaboración propia

Determinación del grado de libertad:

$$GL = (n^{\circ}_{\text{filas}} - 1) (n^{\circ}_{\text{columnas}} - 1)$$

$$GL = (2-1) (3-1)$$

$$GL = 2 \rightarrow X^2 = 5.99$$

$X^2_{\text{tabla}} < X^2_{\text{calculado}}$: Se rechaza la hipótesis nula.

$X^2_{\text{tabla}} > X^2_{\text{calculado}}$: Se acepta la hipótesis nula.

Por ende: $5.99 < 6.022$: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

También:

Hipótesis estadísticas: nula y alterna	Ho: La estructura organizacional apropiada para objetivos no influye en la eficacia de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
	Ha: La estructura organizacional apropiada para objetivos no influye en la eficacia de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_valor = 0,049$
Conclusión	Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la estructura organizacional apropiada para objetivos no influye en la eficacia de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

Fuente: elaboración propia

4.2.2.3. PRUEBA HIPOTESIS ESPECÍFICA N°3

Cuadro 47: Cuadro de contingencia competencia profesional y efectividad tabla de contingencia competencia profesional y efectividad

		Efectividad						Total	
		Muy bueno		Bueno		Malo			
		n	%	n	%	n	%		
Competencia profesional	Bueno	2	6,7%	1	3,3%	0	0,0%	3	10,0%
	Malo	0	0,0%	6	20,0%	19	63,3%	25	83,3%
	Muy malo	0	0,0%	2	6,7%	0	0,0%	2	6,7%
Total		2	6,7%	9	30,0%	19	63,3%	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

En el cuadro n°44, se da a conocer que el 6.7% indica que la competencia profesional es bueno cuando la efectividad es muy bueno, el 3.3% manifiesta que la competencia profesional es

bueno cuando la efectividad es bueno, el 20.0% señala que la competencia profesional es malo cuando la efectividad es bueno, el 6.7% precisa que la competencia profesional es muy malo cuando la efectividad es bueno y el 63.3% indica que la competencia profesional es malo cuando la efectividad es malo.

Cuadro 48: Prueba para la hipótesis 3

	Valor	GL	P_valor
Chi-cuadrado de Pearson	25,378	4	0,000

Fuente: elaboración propia

Determinación del grado de libertad:

$$GL = (n^{\circ}_{\text{filas}} - 1) (n^{\circ}_{\text{columnas}} - 1)$$

$$GL = (3 - 1) (3 - 1)$$

$$GL = 4 \rightarrow X^2 = 9.49$$

$X^2_{\text{tabla}} < X^2_{\text{calculado}}$ = se rechaza la hipótesis nula.

$X^2_{\text{tabla}} > X^2_{\text{calculado}}$ = se acepta la hipótesis nula.

Por ende: $9.49 < 25.378$: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

También:

Hipótesis estadísticas: nula y alterna	Ho: La Competencia profesional no influye en la efectividad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
	Ha: La Competencia profesional influye en la efectividad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_{\text{valor}} = 0,000$

Conclusión	Como $P_valor < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la competencia profesional influye en la Efectividad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
------------	--

Fuente: elaboración propia

4.2.2.4. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA N°4

Cuadro 49: Cuadro de contingencia responsable control interno y calidad

		Calidad						Total	
		Bueno		Malo		Muy malo			
		n	%	n	%	n	%	n	%
Responsable control interno	Bueno	2	6,7%	10	33,3%	0	0,0%	12	40,0%
	Malo	1	3,3%	13	43,3%	2	6,7%	16	53,3%
	Muy malo	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%
Total		5	16,7%	23	76,7%	2	6,7%	30	100,0%

Fuente: elaboración propia

En el cuadro n°45, se observa que el 6.7% considera bueno la responsabilidad de control interno cuando la calidad es bueno, el 3.3% considera malo la responsabilidad de control interno cuando la calidad es bueno, el 6.7% considera muy malo la responsabilidad de control interno cuando la gestión pública es bueno, el 33.3% considera bueno la responsabilidad de control interno cuando la gestión es malo, el 43.3% considera malo la responsabilidad de control interno cuando la calidad es malo y el 6.7% considera malo la responsabilidad de control interno cuando la calidad es muy malo.

Cuadro 50: Prueba para la hipótesis 4

	Valor	GL	P_valor
Chi-cuadrado de Pearson	12,772	4	0,012

Fuente: elaboración propia

Determinación del grado de libertad:

$$GL = (n^{\circ}_{\text{filas}} - 1) (n^{\circ}_{\text{columnas}} - 1)$$

$$GL = (3-1) (3-1)$$

$$GL = 4 \rightarrow X^2 = 9.49$$

$X^2_{\text{tabla}} < X^2_{\text{calculado}}$: Se rechaza la hipótesis nula.

$X^2_{\text{tabla}} > X^2_{\text{calculado}}$: Se acepta la hipótesis nula.

Por ende $9.49 < 12.772$: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

También:

Hipótesis estadísticas: nula y alterna	Ho: La repercusión de la responsabilidad de control interno no influye en la calidad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
	Ha: La repercusión de la responsabilidad de control interno influye en la calidad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Valor p calculado	$P_{\text{valor}} = 0,012$
Conclusión	Como $P_{\text{valor}} < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la repercusión de la responsabilidad de control interno influye en la calidad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

Fuente: creación propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De la interpretación y análisis de los resultados de esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- Habiendo realizado los estudios correspondientes de los datos recopilados y de la prueba de hipótesis se concluye que el ambiente de control influye en la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura (GRI) del Gobierno Regional Cusco, esta influencia es de manera significativa por tanto se tiene que mejorar el ambiente de control que contribuya a lograr una buena gestión.

2.- Luego de haber realizado el respectivo análisis se determina la falta de compromiso de la gerencia con la práctica de valores institucionales y esta situación influye en la eficiencia de los procesos y operaciones de la gerencia para alcanzar los objetivos y lograr el uso racional de los recursos y bienes del estado.

3.- Del análisis efectuado se infiere que la estructura organizacional influye directamente en la eficacia de la gestión pública de la gerencia. Por ende se tiene que contar con una buena estructura organizacional para el cumplimiento eficaz de los objetivos fijados en sus planes y programas de actuación. De igual modo no se está evaluando de manera cabal los resultados de las tareas ejecutadas así como también la identificación de los problemas que ocasionan el incumplimiento de las tareas y responsabilidades de cada uno de los servidores.

4.- El resultado del análisis concluye que la competencia profesional repercute en la efectividad de las actividades, operaciones, acciones y actos realizados por el personal de la gerencia. Asimismo no se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para fortalecimiento y mejora de las capacidades y habilidades de los funcionarios y el de la propia institución. Así también para lograr la efectividad de los procesos se requiere de funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades y adquirir nuevas habilidades.

5.- De la revisión y análisis de los resultados obtenidos con respecto a la responsabilidad de control, se concluye que esta repercute directamente en la calidad de los bienes y servicios que presta la gerencia de infraestructura. Se determina la falta de habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la atención al cliente y su satisfacción mediante la aplicación del sistema de gestión de calidad en sus procesos internos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco.

1.- Se recomienda a todo el personal de la gerencia apoyar en el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas de valores, conductas, actitudes y reglas apropiadas mediante actitudes positivas que sirven de base para llevar a cabo el control interno y una mejor gestión. De la misma manera la gerencia tienen que fortalecer y mejorar la administración, supervisión y control de los recursos.

2.- Se recomienda fundamentalmente al gerente de infraestructura desarrollar un compromiso firme para brindar charlas y orientaciones con el fin de sensibilizar a todo el personal, para que tengan conocimiento de los principios y valores que deben caracterizar a la eficiencia de la gestión. Asimismo también se debe difundir inclusive en la página web, el código de ética profesional y código de ética de la función pública con el propósito que el personal nuevo que ingrese a laborar conozcan y los demás fortalezcan sus conocimientos para un mejor accionar. También se sugiere que cada uno de los trabajadores que puedan aplicar el autocontrol mediante la evaluación de su trabajo, detección de desviaciones, efectuar correctivos y solicitar ayuda cuando lo considere necesario para mejorar su rendimiento.

3.- Se recomienda especialmente al gerente de infraestructura difundir la visión, misión y objetivos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco a todos los trabajadores especialmente a los que recién están entrando a laborar con la finalidad que se sensibilice y fortalezca los conocimientos sobre estos particulares que son fundamentales para el logro eficaz de los objetivos. Asimismo se recomienda actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF), los funcionarios y servidores tiene la responsabilidad de mantenerse actualizados en sus deberes y responsabilidades demostrando preocupación e interés en el desempeño de su labor. Finalmente se recomienda considerar toda la estructura de la entidad para el diseño de su estructura orgánica.

4.- Se recomienda considerar que la efectividad de la gestión en el funcionamiento de los sistemas de control interno radica en el elemento humano. Se debe mejorar las políticas y procedimientos que garanticen la correcta captación, selección, retención y desarrollo del personal. En el desarrollo de personal se debe considerar la creación de condiciones laborales

adecuadas, fomentar actividades de formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus habilidades para una óptima utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

5.- Se recomienda que es necesario que el gerente de infraestructura asigne claramente al personal sus deberes y responsabilidades, debe tomar las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la gerencia tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Del mismo modo la asignación de autoridad y responsabilidad debe estar definida y contenida en los documentos normativos de gestión, los cuales deben ser de conocimiento del personal de la gerencia para que sean responsables de sus actos y rendir cuenta de estos mismos. También se recomienda que la gerencia tiene que solicitar al órgano de control institucional para efectuar un seguimiento constante de las recomendaciones de las sociedades auditoras. Asimismo se tiene que dar a conocer a todo el personal el manual de calidad para que tengan un pleno conocimiento y aplicar los principios, políticas, instrumentos y herramientas.

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"



Cusco, 22 de agosto de 2018

SOLICITA: Autorización para la aplicación de tesis en la GRI

SR. SUB GERENTE DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO

ING. JOSE ANTONIO NEGRON ANDIA

ADELIA QUISPE VARGAS, identificada con Documento Nacional de Identidad nro.75822408, con domicilio en Urb. Occhullo Grande Calle Venezuela P-2 del distrito de Wanchaq, provincia y departamento Cusco, Bach. En ciencias contables y financieras de la UNSAAC.A Ud. Con el debido respeto me expreso:

Que teniendo la necesidad de la aplicación de mi tesis, contextualizada en el control interno enfocado en el entorno de control y que es la base para llevar a cabo un efectivo y adecuado sistema de control interno, lo cual es fundamental e imprescindible debido a que ayudara al logro eficiente y efectivo de los objetivos y metas de la GRI, la misma que me permitirá el desarrollo de mi tesis titulada "**El Ambiente de Control en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017**", tesis para optar el grado académico de Contador Público, mediante este trabajo se determinara de que manera está incidiendo el ambiente de control en logro de los objetivos y metas y de esta manera plantear las recomendaciones para el mantenimiento o la mejora.

POR LO EXPUESTO:

Le ruego a Ud. Sr. Sub Gerente de Obras del Gobierno Regional Cusco, se sirva autorizar para la aplicación de mi tesis, le agradezco de antemano su atención.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Adelia Quispe V.", positioned above a dotted line.

BACH. ADELIA QUISPE V.

Area Personal - 27-08-18



CONSTANCIA

Por la presente, el que suscribe; **JEFE DEL PERSONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO:**

SE AUTORIZA AL BACH. ADELIA QUISPE VARGAS, para que efectué una encuesta, mediante un cuestionario dirigido a los servidores de la Gerencia Regional de Infraestructura, la misma que coadyuvara en el desarrollo de la tesis titulada: **"EL Ambiente de Control en la Gestión Pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, periodo 2017"**. Mediante la encuesta, se determinara como es la percepción de los trabajadores en el ambiente de control en la gestión pública de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco, así mismo, los datos que se suministren serán debidamente tratados con absoluta confidencialidad; **por lo que se autoriza la realización de la encuesta a todo el personal de la GRI.**

Cusco, 31 de octubre del 2018.

Atentamente



César Aníbal Aguayo Mar
JEFE DEL PERSONAL DE LA GRI

Jefe de personal de la GRI

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información para el estudio del ambiente de control en la gestión de la gerencia regional de infraestructura (GRI), para lo cual su opinión será de suma importancia y de mucha ayuda, de esta manera contribuir a la mejora de la gestión de tal modo que pueda ayudar en la consecución de los objetivos que persigue la gerencia. Este cuestionario es anónimo y se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial. Se le solicita por favor responder marcando con una "X" en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerado la escala de 1 a 4, como se muestra en el ejemplo:

1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	En desacuerdo
4	Muy en desacuerdo

DIMENSIÓN	Nº	CARACTERISTICAS	1	2	3	4
Trabajo en equipo	1	Me encanta mi trabajo		X		

AMBIENTE DE CONTROL						
DIMENSIÓN	Nº	CARACTERISTICAS	1	2	3	4
ENTIDAD COMPROMETIDA CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	1	¿Considera ud. que las conductas y actitudes del personal tienden a establecer un ambiente de confianza?				
	2	¿Considera ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética profesional?				
	3	¿Considera ud. que las conductas y actitudes del personal están regidas de acuerdo al código de ética de la función pública?				
	4	¿Considera ud. que se tiene una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos?				
	5	¿Considera ud. que se brindan orientaciones para dar a conocer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL APROPIADA PARA OBJETIVOS	6	¿Considera ud. que el proceso de planificación se realiza teniendo en cuenta la visión, misión y objetivos del gobierno regional del cusco?				
	7	¿Considera ud. que la formulación de plan estratégico y el plan operativo institucional del gobierno regional cusco son las más adecuadas para la gerencia?				
	8	¿Considera ud. que el manual de organización y funciones (MOF) están debidamente actualizadas para que ud. pueda realizar sus funciones o las responsabilidades que le compete como servidor público?				
	9	¿Considera ud. que la gerencia establece las estructuras, líneas de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas para la consecución de objetivos?				
COMPETENCIA PROFESIONAL	10	¿Considera ud. que se define las políticas y procedimientos adecuados para garantizar la correcta selección, captación y capacitación del personal?				
	11	¿Considera ud. que se evalúa correctamente los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores para el cumplimiento de sus responsabilidades?				
	12	¿Considera ud. que el personal de la gerencia tiene las competencias profesionales pertinentes para su ejercicio?				
	13	¿Considera ud. la institución efectúa el presupuesto necesario para el nivel de capacitación de los trabajadores?				

RESPONSABLE DE CONTROL INTERNO	14	¿Considera ud. que la asignación de autoridad y responsabilidad está dada de acuerdo a los documentos normativos de gestión?				
	15	¿Considera ud. que las sociedades auditoras evalúan la implementación del control interno de acuerdo a la normatividad establecida?				
	16	¿Considera ud. que el órgano de control institucional efectúa el seguimiento de las recomendaciones de las sociedades auditoras?				

GESTIÓN PÚBLICA DE LA GERENCIA						
DIMENSIONES	Nº	CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4
EFICIENCIA	17	¿Considera ud. que se realiza una correcta evaluación del rendimiento del personal de la gerencia?				
	18	¿Considera ud. que se hace un adecuado y correcto uso de los recursos para lograr el resultado?				
	19	¿Considera ud. que se está realizando la simplificación de trámites y la eliminación del trabajo burocrático?				
EFICACIA	20	¿Considera ud. que todo el personal de la gerencia conoce de forma clara y definida los objetivos a corto y largo plazo?				
	21	¿Considera ud. que todas las actividades realizadas por la gerencia están contribuyendo al logro de los objetivos a corto y largo plazo?				
	22	¿Considera ud. que se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?				
	23	¿Considera ud. que se alcanza el grado de satisfacción de los objetivos fijados en su programa de actuación?				
EFECTIVIDAD	24	¿Considera ud. que tiene liderazgo político por parte de la gerencia para el cumplimiento de los objetivos?				
	25	¿Considera ud. que se tiene visión por parte de la gerencia para promover y proponer nuevos proyectos?				
	26	¿Considera ud. que se hace uso adecuado y correcto de las tecnologías de comunicación e información (TIC) en las operaciones de la gerencia?				
CALIDAD	27	¿Considera ud. que la gerencia tiene definida un sistema de calidad que está documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas?				
	28	¿Considera ud. que los principios, políticas, instrumentos y herramientas del sistema de calidad se está aplicando a los procesos de la gerencia?				
	29	¿Considera ud. que se establecen estrategias para lograr los objetivos de calidad?				
	30	¿Considera ud. que se aplica una metodología que permita estructurar y desarrollar un proceso de mejora continua?				

¡Muchas gracias por su participación!

ATTE: Adelia Quispe Vargas

Urkund Analysis Result

Analysed Document: proyecto de investigación.docx (D45966565)
Submitted: 12/18/2018 3:08:00 PM
Submitted By: jorge.atapaucar@unsaac.edu.pe
Significance: 21 %

Sources included in the report:

1A_IPARRAGUIRRE_BUSTAMANTE_JOSÉ_MAESTRO_2018.docx (D44043186)
1A-Vargas_León_Rolando_Johnny_Maestría_2017.docx (D30658776)
1A_RENTERÍA_CORONEL_JIMMY_OMAR_MAESTRIA_2018.docx (D40513377)
1A_Vasquez_Cortegana_Elvia_Sarela_Maestria_2017 .pdf (D29969415)
1A_Marquez_Condorena_David_Maestria_2017.docx (D34748672)
TESIS GM CAP1-2-3-4 (1).pdf (D43688396)
1A_Rodriguez_Arias_Maria_Del_Pilar_Maestria_2017.docx (D30836080)
1A_VALENCIA_SOSA_MARTÍN_ALFREDO_MAERSTRIA_2017.docx (D34746223)
1A_ZEVALLOS_CABRERA_EVELIN_NILA_DOCTORADO_2017.doc (D34745412)
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/5_MARCO-CONCEPTUAL-DE-CONTROL-INTERNO.pdf
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2611/CARACTERIZACION_CONTROL_INTERNO_GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS%20MUNICIPALIDAD_JACHO_TURPO_YENE_VERONIKA.pdf?sequence=1
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1455/1/TL_HernandezBurgaDarluis.pdf
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3474/CONTROL_INTERNO_MUNICIPALIDADES_CHAVEZ_ASIS_MANESA_ZORAIDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
https://www.aate.gob.pe/transparencia_aate/controlador/controlador_listar_control.php
<http://www.otass.gob.pe/sistema-de-control-interno.html>

Instances where selected sources appear:

163

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Acosta, J. P. (2000). *Implementación del sistema de control interno y los indicadores como evaluadores de la gestión en el instituto departamental de tránsito y transporte del meta. Escuela Superior de Administración Pública ESAP Especialista en Gestión Pública Villavicencio, Villavicencio.*
- ✓ Arcia, V. I., & Castaño, Y. M. (2013a). *Historia del arte del control interno. Universidad San Buenaventura, Medellín.*
- ✓ Arcia, V. I., & Castaño, Y. M. (2013b). *Historia del arte del control interno. Universidad San Buenaventura, Medellín.*
- ✓ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO). (2013). Control Interno - Marco Integrado - Resumen ejecutivo.*
- ✓ *Constitución Política del Perú (1993).*
- ✓ *Contraloría General de la República (CGR), & Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (GIZ). (2014). Marco Conceptual de Control Interno. Tiraje.*
- ✓ *Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República –CGR y los Órganos de Control institucional-OCI, Pub. L. No. Contralor General Modifica la Directiva N° 002-2009-CG/CA (2012).*
- ✓ *Galinelli, B., Migliori, A., Pau, M. V., Giroto, L. M., Marin, G. H., Pagani, M. L., ... Zanzottera, M. M. (2015). Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión. Comisión de Investigaciones Científicas (CIC), 268.*
- ✓ *Gerencia Regional de Infraestructura - Gobierno Regional Cusco. (s. f.). Recuperado 8 de noviembre de 2018, de <http://gri.regioncusco.gob.pe/mision/>.*
- ✓ *Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, Pub. L. No. Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, 1º, 56 (2008).*
- ✓ *Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado, Pub. L. No. RC N°004-2017-CG (2017).*
- ✓ *Guinart, J. M. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas (p. 22). Presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.*
- ✓ *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, Pub. L. No. Directiva N°013– 2016-CG/GPROD–RC N°149-2016-CG (2016).*

- ✓ *Instituto para la democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, & Asociación Civil Transparencia. (2008). Gestión Pública.*
- ✓ *Ivanega, M. M. (s. f.). Gestión pública y control interno, 15.*
- ✓ *Layme, E. S. (2015). Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la municipalidad provincial mariscal nietao, 2014. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua - Perú.*
- ✓ *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Pub. L. No. 28716, 7 (2006).*
- ✓ *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Pub. L. No. Ley N° 291558 (2007).*
- ✓ *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Pub. L. No. 27785 (2002).*
- ✓ *Ley que modifica el artículo 10 de la Ley N°28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Pub. L. No. 29743 (2011).*
- ✓ *Malvicino, G. A. (2001). La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública (p. 15). Presentado en VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires-Argentina.*
- ✓ *Manene, L. M. (2010, agosto 19). Eficiencia y eficacia en administraciones públicas y organizaciones empresariales. Recuperado 12 de noviembre de 2018, de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>.*
- ✓ *Manual de Organización y Funciones (MOF) del Gobierno Regional Cusco. (s. f.).*
- ✓ *Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT). (2005). Historia del Control Interno. Recuperado 22 de octubre de 2018, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14015/historia_del_control_interno.*
- ✓ *Moyado, F. (2002). Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público (p. 11). Presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa-Portugal.*
- ✓ *Normas de Control Interno, Pub. L. No. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG (2006).*
- ✓ *Olavarría, M. (2010). Efectividad en la gestión pública chilena. Convergencia, 17(52), 11-37.*
- ✓ *Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (2004).*

- ✓ *Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). (s. f.). Plan Estratégico 2017-2022.*
- ✓ *Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000). (2015, septiembre 15). Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos.*
- ✓ *Pérez, C. M. (s. f.). LOS INDICADORES DE GESTIÓN. SOPORTE & CIA. LTDA, 13.*
- ✓ *Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Cusco, Pub. L. No. Ordenanza Regional N° 046-2013-CR/GRC.CUSCO (2013).*
- ✓ *Rivero, A. (s. f.). Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba - Monografias.com. Recuperado 22 de octubre de 2018, de <https://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>*
- ✓ *Sosa, C. S. (2016). Implementación del Sistema de Control interno y la Gestión Institucional de la Municipalidad Provincial de Ilo - 2015. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua - Perú.*
- ✓ *Torres Pradas, L. (s. f.). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Revista española de financiación y contabilidad, XXI, n. 67.*
- ✓ *Uvalle, R. (2002). Los Fundamentos Institucionales de la Gestión Pública (p. 21). Presentado en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa-Portugal.*
- ✓ *Vásquez, P. (2014). Sistema de Control Interno y su contribución a la gestión del área financiera de las empresas metalmecánicas del distrito de Trujillo - 2014. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.*