



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

## Instituto de Gobierno y de Gestión Pública

**Propuesta para mejorar la gestión del sistema de control interno.  
Caso: Municipalidad provincial de Bolognesi – Ancash, 2018**

**Proposal to improve the management of the internal control system. Case:  
Provincial Municipality of Bolognesi – Ancash, 2018**

**Recibido: 30 de mayo de 2019**

**Aceptado: 01 de octubre de 2019**

### RESUMEN:

El presente artículo tiene como propósito elaborar un plan para mejorar la gestión del sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Bolognesi. La investigación es de tipo descriptiva, de enfoque mixto y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 41 personas entre gerentes, jefes de área y servidores públicos. Para obtener los datos se utilizó la encuesta y la entrevista en profundidad, obteniéndose como resultado que la gestión del sistema de control interno en la municipalidad es buena según el 53.66% de los gerentes y jefes de área, a pesar de ello se identificaron factores limitantes como el bajo nivel de competencias y capacidades, los inadecuados procedimientos y actividades, y los limitados recursos con los que cuentan la actual gestión del sistema de control interno. Se concluye que la actual gestión del sistema de control interno es buena, pero con discrepancias de la población por no mostrar buenos resultados.

**Palabras clave:** *Sistema de control interno, Gestión municipal, Informe COSO*

### ABSTRACT:

The purpose of this article is to develop a plan to improve the management of the internal control system of the Provincial Municipality of Bolognesi. The research is of a descriptive type, with a mixed approach and a non-experimental design. The sample consisted of 41 people among managers, area managers and public servants. To obtain the data, the survey and the in-depth interview were used, obtaining as a result that the management of the internal control system in the municipality is good according to 53.66% of the managers and heads of area, in spite of this limiting factors were identified as the low level of competences and capacities, the inadequate procedures and activities, and the limited resources that the current management of the internal control system has. It is concluded that the current management of the internal control system is good, but with discrepancies in the population for not showing good results.

**Keywords:** Internal control system, Municipal management, COSO report

### AUTOR

**Autor. Economista,** Felipe Fernando Núñez Cerrate, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Perú. Magister en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad César Vallejo, Perú. Gerente de Planificación y Presupuesto, Administración y Finanzas, Desarrollo Económico, Lima, Perú.

### Correo:

[fernuce80@gmail.com](mailto:fernuce80@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El establecimiento de las Regiones en nuestro país ha iniciado una descentralización donde cada una de las regiones deberá aprovechar el máximo de sus potencialidades y generar su propio crecimiento económico y social. Las Regiones como organismos administrativos relativamente jóvenes en nuestro país, cuentan con el marco político y legal, así como el soporte económico para su desarrollo. En el mundo actual, el ambiente empresarial en el que interactúan las empresas se ha tornado muy complejo, esto incide de varias maneras en el funcionamiento de las organizaciones, la situación existente genera la necesidad de establecer instrumentos que permitan a los gerentes alcanzar los objetivos de la organización, lo cual es alcanzable, si se dispone de información oportuna y pertinente que ayude a tomar buenas decisiones (Ablan y Méndez, 2009).

Estos instrumentos de los cuales se disponen hoy en día, responden a las demandas de los gerentes que gestionan organizaciones públicas y privadas, y se respaldan en evidencias empíricas; se ha llegado a conclusiones de que el uso de un sistema de control interno se constituye en una valiosa herramienta para mejorar la gestión de entidades del Estado, principalmente.

De esta manera, gestionar un sistema de control interno, resulta determinante para asegurar que se consiga lograr los objetivos formulados con anterioridad, cumpliendo con los plazos y con los contenidos de los mismos (Vega de la Cruz y Nieves, 2016), asimismo, el control interno se alinea al cumplimiento de los mandatos de cumplimiento que se debe gestionar con transparencia y que se debe rendir cuentas de la gestión realizada y del uso de los recursos del Estado, (Gamboa, Puente y Vera, 2016), de esta manera se está dando cumplimiento a contar con información financiera confiable, que es acorde a las normas vigentes, y que facilitan la toma de decisiones, (Márquez y Milla, 2017).

La importancia del control interno radica en su propósito, debido a que tiene como finalidad resguardar los activos de propiedad de la entidad, reduciendo o eliminando el riesgo del mal uso por corrupción o desconocimiento de la normativa. Para Pérez, Nieves y Vega de la Cruz (2017) el Sistema de Control Interno es la fuerza facilitadora establecida mediante normas y principios básicos para los sujetos de las acciones de auditorías, supervisión y control, constituyendo un modelo estándar.

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación presenta como sustento investigaciones previas y las bases teóricas relacionadas a la gestión del sistema de control interno. por otra parte, se detalló las dimensiones de la variable como son: propósito, compromiso, capacidad y, supervisión y aprendizaje; todo esto con la intención de caracterizar la variable para posteriormente elaborar una propuesta de mejora bajo los puntos críticos que presenta la municipalidad Provincial de Bolognesi.

La investigación permitirá conocer la realidad en la que se encuentra la Municipalidad sobre el manejo del sistema de control interno, el cual servirá para poder identificar los factores críticos y de esta forma mejorar el funcionamiento óptimo de la institución.

Así mismo, por el enfoque de estudio se elaboró y aplicó instrumentos para recoger datos a los gerentes y jefes de área, con el propósito de sacar conclusiones, recomendaciones y por supuesto, la propuesta para mejorar la gestión del sistema de control interno en la municipalidad de estudio.

Finalmente, la propuesta que se planteó en la investigación, permitirá mejorar la gestión en cuanto al sistema de control interno en la institución de estudio, así mismo, cabe la posibilidad de ser replicado o aplicado como modelo dentro de instituciones con características similares, significando un aporte importante para el sector público.

Estudios previos relacionados a la variable.

Antecedentes internacionales: Henaó (2014) en su trabajo de investigación titulado “Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad de las organizaciones”, cuyo objeto de estudio fue: Diseñar un estilo de gestión que permita articular el control interno y la calidad en la gestión empresarial, de su estudio concluye que, el sistema de control interno, permite determinar la relación entre los objetivos propuestos y las técnicas favorables contenidas en el sistema. En lo referente a gestionar con calidad, se debe formular objetivos fáciles de medir, y articulados con las herramientas del sistema de control, se recomienda contar con objetivos medibles y acordes con las políticas establecidas en lo que a calidad respecta, se debe realizar una evaluación y seguimiento a los objetivos planteados.

Cambier (2015) en el trabajo de investigación designado como: “Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna”, con un objeto de estudio que fue: Valorar el grado en que se cumple el control interno en el área de registro de una entidad de estudios superiores, de su estudio concluye que, los gastos e ingresos necesitan ser evaluados mediante la Ejecución Presupuestaria, para que la administración tenga conocimiento de la manera como se ha ejecutado el presupuesto, en base a esta información se van a tomar decisiones y retroalimentar el sistema, corrigiendo las desviaciones en caso de ser significantes. También, se menciona que es necesario después de la técnica de Control Interno, generar recomendaciones y establecer políticas y procesos que permitan una mejor gestión presupuestal, que incluya conductas a observar, compromiso con la calidad de las tareas, personal cualificado, separación de funciones, comunicación fluida, supervisión continua y evaluación de los resultados para minimizar riesgos.

Antecedentes Nacionales: Cruz (2012) con el estudio “Eficacia del sistema de control interno en contrataciones del Estado en la unidad de logística Hospital La Caleta - Chimbote”, cuyo objeto de estudio fue: Delinear un sistema de control completo y coherente para una mejor ejecución de los procesos de contratación en la Unidad de Logística del Hospital La Caleta -Chimbote. De su estudio concluye que, todo sistema de control interno integral, debe garantizar eficacia y

coherencia, a fin de posibilitar el control, evaluación y seguimiento de los procesos de contratar con el Estado que se realicen en el referido nosocomio. Así mismo, se concluye que el sistema de control empleado no es aparente, y que a veces no se aplica en los procesos de contrataciones realizados.

Valdiviezo (2013) con el trabajo de investigación sobre la “Implementación de un sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo (UNT)”, cuyo objeto de estudio fue: La realización idónea de un sistema de control interno que contribuya en el mejoramiento del control y orientación, con una eficiencia y eficacia en las diversas operaciones de gestión presupuestaria de la UNT, que favorece a dicha universidad. El tesista llega a la siguiente conclusión, con respecto al sistema de control interno mencionando que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión presupuestaria de la UNT, a favor de la población estudiantil, ya que no existe programas de control interno encaminados a la gestión del presupuesto.

Objetivo de la investigación: Elaborar un plan para mejorar la gestión del sistema de control interno, de la Municipalidad Provincial de Bolognesi - Ancash, 2018.

Hipótesis: La gestión del sistema de control interno llevado a cabo dentro de la Municipalidad Provincial de Bolognesi – Ancash, en el 2018, es regular, por ello se diseñará un plan de mejora.

Fundamentos teóricos

Coopers y Lybrand (1997) define la gestión del sistema de control interno como una tarea realizada por la gerencia y que involucra a los trabajadores, delineado con la finalidad de garantizar, a través del uso de criterios establecidos, que los objetivos planteados se alcancen en el plazo previsto. Con el fin de atender las expectativas referentes a la satisfacción de los clientes de las organizaciones, se logra esto colocando a los sistemas de control interno al servicio de las organizaciones, se considera como una parte de los sistemas administrativos con que se cuenta en la actualidad, (Ablan y Méndez, 2009).

Según Carmona y Barrios (2007) los criterios de control son:

- a) Propósito. Comprende la misión, la visión, estrategias, riesgo y oportunidad, políticas, objetivos e indicadores de desempeño, se puntualiza como sigue: Los objetivos conviene determinarse y comunicarse. Los riesgos (internos y externos) tienen que ser identificados y medidos. Las políticas y la gestión de riesgos deben ser establecidos, comunicados y practicados. Elaboración de planes de acción, los cuales deben tener indicadores de realización medibles y debidamente conocidos por los trabajadores (Carmona y Barrios, 2007).
- b) Compromiso. En este rubro se consideran los aspectos relacionados al grado de identificación con los valores organizacionales. Entre ellos se cuentan: Valores compartidos. Manejo de recursos humanos alineados con los valores organizacionales y con la consecución de los objetivos. Autoridad, obligaciones y responsabilidad definida. Clima de mutua confianza que se sustenta buen desempeño.

- c) Capacidad. En este rubro se consideran necesarios la experiencia, los conocimientos, las habilidades, información de calidad y oportuna, coordinación de las acciones de control, los aspectos a considerar son: Trabajadores especializados, con habilidades y manejo de herramientas apropiadas para aportar en el alcance de los objetivos. Los procesos de comunicación deben orientarse a incrementar los valores y la consecución de los objetivos organizacionales. Información relevante, suficiente y oportuna. Las decisiones tomadas y las acciones realizadas en las distintas áreas de la empresa, deben de haberse coordinado previamente. Las acciones de control se han diseñado alineando a los objetivos, los riesgos y los elementos de control como relacionados.
- d) Supervisión y aprendizaje. Se considera el progreso de la entidad, a través del control del entorno, la evaluación del desempeño, y respeto a los procedimientos. Los entornos internos y externos deben ser supervisados. La ejecución de los planes de acción debe supervisarse considerando los indicadores empleados para medir las metas, precisadas en los objetivos y planes propios de la organización. Los objetivos deben ser medidos en su avance periódicamente. La información relacionada con los sistemas de información debe ser evaluada tanto cuando cambian los objetivos como cuando se detectan deficiencias de fluidez. Deben realizarse procedimientos de monitoreo a fin de medir los cambios. La dirección debe evaluar continuamente si el control es efectivo, si los resultados son los esperados y de acuerdo a esto difundir los resultados obtenidos a los responsables.

En la consideración de criterios que se elabora en el Informe COCO se observa que están presentes todas las consideraciones establecidas en los elementos del control interno contemplados en el Informe COSO (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega y Pérez, 2018).

En ese sentido, el control interno se define como los procedimientos realizados por los trabajadores de cierta organización, diseñado con la finalidad de otorgar un cierto nivel de seguridad y confianza referente a alcanzar los objetivos en las dimensiones: actividades eficaces y eficientes. Fiabilidad de los datos financieros. Observancia de normas y leyes pertinentes (Mantilla, 2015).

El control interno es un método de comprobación y balances que garantiza que la generalidad de las operaciones que se realizan al interno de la organización, están alineados a los objetivos organizacionales (Horngren, Sundem y Elliott, 2000).

Por otro lado, Marcillo y Quito (2016) señala que las metas del Control Interno se clasifican en 3 aspectos:

- Efectividad y Eficiencia de las actividades: está referido a los controles internos diseñado por la dirección, para garantizar que las operaciones sean realizadas con la debida efectividad.
- Confianza en la información financiera: este aspecto está referido a las normas, metodología y procesos establecidos por la organización para garantizar que la información sobre las finanzas sea oportuna y confiable. Una información es útil, si está referida a las

acciones que tuvieron lugar y tienen las condiciones básicas para ser considerada como tales, por otro lado, una información es confiable cuando otorga confianza a los que toman decisiones.

- Cumplimientos de leyes y regulaciones aplicables: se refiere a los procedimientos específicos señalados por la organización para garantizar que los recursos son utilizados de acuerdo a lo establecidos por las leyes y normas existentes.

Sobre su importancia, radica en que el control interno va tener una variación de acuerdo a la complejidad y la dimensión que la organización pueda abarcar, su entorno y actividad a la que se ve sometida. No obstante, se presentan condiciones sobre eficacia que son esenciales para que el sistema de control interno se realice de manera favorable, por lo que se consideran las siguientes condiciones: el primero a considerar son los planes y objetivos que tienen que estar bien formulados, la segunda que se refiere a una estructura que sea sólida y organizada, la tercera que tiene que ver con los documentos y procedimientos efectivos, la cuarta que es el registro y el sistema de autorización, la quinta que es la integridad y la competencia del personal, y finalmente un órgano o institución que realice la vigilancia y supervisión en cuanto a todo lo que abarca el sistema de control interno (Diez, 1982).

Con respecto a la estructura que tiene que tener el control interno de una organización, ésta constituye las políticas y procedimientos establecidos a fin de otorgar confiabilidad y seguridad en el logro de los objetivos determinados por la organización señalada. Esta estructura está conformada por el ambiente de control, el sistema contable y los procesos de control (Guerrero y Mangones, 2016). Referente al ambiente de control, está constituido por una suerte de mezcla de factores que inciden en las políticas y los procedimientos de la empresa, que fortalece o debilita sus controles. La estructura tiene que ser la más conveniente para la entidad, considerando tamaño, sus características, situación legal existente, la naturaleza de su sistema contable y, técnicas de control utilizados (Orozco, 2002).

Referente a las ventajas y desventajas que posee el control interno, se considera que sus ventajas son: Lograr objetivos referentes a rentabilidad. Previene la merma de sus activos. Contar con información oportuna y confiable sobre las finanzas. Observancias de la normatividad y leyes pertinentes. Suministrar información a la gerencia del progreso organizacional. Evitar riesgos y sorpresas en la gestión (Marcillo y Quito, 2016).

Mientras que su principal desventaja, se relaciona a que muchos trabajadores y funcionarios generan muchas expectativas, a veces subjetivas sobre la eficacia del control interno, esperan soluciones absolutas creyendo que el control interno garantiza la rentabilidad de la organización, es decir certifican alcanzar objetivos primordiales de la empresa o garantizan la buena convivencia en el interno. El control interno ofrece seguridad y garantía de los informes financieros y los cumplimientos de la normatividad vigente (Martín y Mancilla, 2010).

La responsabilidad del Control Interno: en una empresa todos los miembros son responsables del control interno, desde el ejecutivo de la empresa. La responsabilidad principal e inmediata la tiene

la gerencia, que establece y conforma las áreas de gestión y OCI -Oficina de control interno, casi la totalidad del personal desempeña una función dentro del control interno, transmite recomendaciones adecuadas a los integrantes de la empresa, todos deben de saber que están implicados en el control interno (Marcillo y Quito, 2016). Debe ser compartida inevitablemente por la totalidad de trabajadores de la entidad. El COSO, sirve de orientación que posibilita establecer lineamientos de funciones y responsabilidades en la obtención de los objetivos bajo los criterios de modernidad en el control de la entidad.

Codificación del Control Interno: Se clasifica en: controles contables y internos administrativos (Horngren et al., 2000). Controles Administrativos: Son técnicas y procedimientos que apoyan en los planes administrativos y en la evaluación de la operatividad de la organización. Controles Contables: son aquellas metodologías y procesos por el cual se realizan las operaciones comerciales o transacciones, se protegen los activos y se establece la veracidad de los registros realizados.

Elementos del control interno: en lo que establece el modelo COSO se constituye de 05 elementos interconectados. Son: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo (Mantilla, 2015).

Estos factores se constituyen en una sola agrupación y forman un todo integrado que se adecúa de acuerdo a la circunstancia del ambiente, la función se aplica en toda la compañía, de su uso depende que la gerencia disponga de información oportuna para elegir las opciones pertinentes para hacer progresar a la entidad (Lozano y Tenorio, 2015).

- a) Ambiente de control: El núcleo de toda organización está en sus trabajadores, (los caracteres particulares, la honradez, los valores morales y el profesionalismo) y en el contexto en que se realiza operaciones (Aguirre y Armenta, 2012). Los colaboradores es la fuerza operativa de la empresa y son las bases en las que yace la organización (Camacho, Gil y Paredes, 2017). El ambiente de control es la mejor herramienta utilizadas en la entidad para minimizar los riesgos, debido a esto se le considera una buena medida que influye en el sentir de los trabajadores y los induce a actuar adecuadamente en todo momento, es decir, observar las normas existentes emanadas de la entidad (Mantilla, 2015).

El ambiente de control cuenta con ciertas cualidades que controlan el diseño de sus operaciones, así como en la determinación de los objetivos y en la evaluación de los riesgos, por lo que se establece que la cultura organizacional tiene influencia sobre el ambiente de control (Rodríguez, Guerra y Reyes, 2009).

Los factores del ambiente de control se catalogan por su entorno en factores estructurales como: estructura organizacional, políticas de talento humano y procesos, delegación de autoridad y responsabilidades, dirección o gerencias, y comité de auditoría y en factores no estructurados

entre los que se cuenta: cultura organizacional, honradez y valores éticos, filosofía empresarial y manera de operar, y capacidad de los trabajadores (Mantilla, 2015, p. 25):

- b) Evaluación de Riesgos. Consiste en el proceso de identificación, en el que se incluye el análisis de los riesgos de los puntos fundamentales que afectan la consecución de los objetivos organizacionales, para que de esta forma se pueda establecer una respuesta que sea idónea a la situación. La organización debe tener en cuenta los riesgos y la posibilidad de que sucedan, para que puedan enfrentarlo, siendo fundamental se señalen los objetivos y se integren todas las áreas y las operaciones a ejecutarse, para que todo esto se pueda ejecutar de forma consistente. Así mismo, es necesario que se determinen los dispositivos que ayudarán a identificar, examinar y a controlar el riesgo, que se encuentren relacionados a los objetivos organizacionales (Mantilla, 2015).
  
- c) Actividades de control: La dirección tiene ciertas responsabilidades, entre las que se encuentra el poder contar con la habilidad para optar por decisiones que sean las más adecuadas, es así que estas se ven influenciadas de acuerdo a la calidad de información con la que cuentan, por lo que es importante que esta información sea apropiada, en un tiempo actual y puntual, además de que sea exacta y accesible. Las actividades de control dependen de las normas y de los ordenamientos que lleven a cabo por parte de la gerencia (Mantilla, 2015).
  
- d) Sistema de información y comunicación: como parte esencial presentan una interrelación, lo que posibilita se pueda brindar ayuda a los trabajadores de la organización, además de capturar e intercambiar información que sea requerida para los procesos de esta, como el controlar las operaciones que esta posee. El sistema de información es importante, porque la gerencia, para que pueda tomar decisiones acercadas, dependerá de la calidad de información con la que cuenta, siendo importante que esta sea apropiada, puntual, actual, exacta y accesible. Este componente de acuerdo a Mantilla (2015) integra: “Cultura de tratamiento de la información. Herramientas para la supervisión, Sistemas estratégicos e integrados, información confiable, Comunicación interna y externa” (p. 123).
  
- e) Supervisión y monitoreo: comprende al proceso en el cual se mide la calidad que tienen el control interno dentro de la empresa y la labor que realiza en el tiempo, adicionando las modificaciones que sean convenientes y en el tiempo que sea oportuno. De forma que sea de beneficio para que el sistema pueda responder de forma adecuada, que sea ágil y se adapte a las circunstancias (Mantilla, 2015).



En el Perú, de acuerdo a la Contraloría General de la República (2016) menos del 26% de las 656 entidades existentes en el Estado, cuentan con Sistemas de Control Interno debidamente implementado, lo que demuestra un bajo grado de dotación de Sistemas de Control interno por el Estado, a pesar de que desde el 2006 las instituciones están obligadas a contar con sistemas de control interno en todas las operaciones realizadas.

En el ámbito local, aún existen falencias en los sistemas de control interno en las diferentes instituciones del Estado, donde estas se han visto involucradas debido a la información financiera fraudulenta con la que contaban y proporcionaban, comprometiendo la imagen que tienen los ciudadanos de la labor que realizan, lo que presupone la inexistencia de sistemas de control interno.

Es así que, en la Municipalidad Provincial de Bolognesi, no es ajena a la realidad descrita, pudiéndose dar casos tales como la falta de procedimientos operativos y contables, que deberían encontrarse documentados oficializados y normados y que deben de ser conocidos por todos los integrantes de la organización.

De lo descrito, se plantea la siguiente interrogante a investigar: ¿Qué planteamientos deben de comprender el plan de mejora de la gestión del sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Bolognesi - Ancash, 2018?

El artículo está estructurado en capítulos: Introducción, en el que se presenta el tema, los antecedentes, la justificación, el marco teórico y los objetivos e hipótesis. Desarrollo, en el que se consigna la metodología y discusión de resultados, luego se presentan las conclusiones y las recomendaciones, de utilidad para futuros investigadores.

## **DESARROLLO**

### **Metodología**

El presente estudio es de enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. La investigación cuantitativa usa la recopilación de información a fin de contrastar hipótesis se sustenta en la medición numérica y emplea la Estadística Descriptiva para analizar datos, busca determinar pautas de conductas y comprobar o refutar teorías. Y la investigación cualitativa usa el recojo de datos y los analiza con el fin de afinar preguntas de investigación o revelar nuevos cuestionamientos durante el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Así mismo, el estudio es de nivel descriptivo, dado que caracterizó la variable de estudio. Este tipo de investigación pretende detallar propiedades y peculiaridades resaltantes de algún fenómeno en análisis. Refiere propensiones de un grupo o población (Hernández et al., 2014).

Por otra parte, el estudio fue de diseño no experimental, este tipo de estudios se hace sin manipular de manera intencional las variables, solamente el fenómeno es observado en su estado natural y luego es analizado, así mismo, tiene un corte transversal que la información se recopila en un solo momento (Hernández et al., 2014).

## **Variables**

Variable de estudio: Gestión del sistema de control interno.

Variable de caracterización: Edad, sexo, condición laboral del gerente o jefe de área.

## **Población y muestra**

Está conformado por un conjunto de elementos, unidos por características que los diferencia y al que se le observa en el espacio y un tiempo dado (Wigodski, 2018). La población de estudio estuvo conformada por 41 personas entre gerentes, jefes de área y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Bolognesi. Se obtuvo la muestra mediante muestreo no probabilístico, es de tipo censal, debido a que este tipo de muestra considera a la totalidad de la población (Ramírez, 1997).

## **Técnicas e Instrumentos**

En coherencia con los objetivos planteados se hizo uso de la encuesta y la entrevista, como instrumentos se empleó el cuestionario de valoración y, una guía de entrevista en profundidad. La validación del cuestionario fue establecida mediante juicio de expertos y establecida su confianza por el método de Alfa de Cronbach, obteniendo 0.940; alta confiabilidad. Adicionalmente, se empleó una lista de cotejo con el propósito de identificar limitaciones normativas y operativas que limitan el control interno en la Municipalidad Provincial de Bolognesi.

## **Análisis de datos**

Los datos recopilados fueron procesados y analizados usando herramientas que la estadística provee: tablas de distribución de frecuencias, gráficos de dispersión, matriz de puntuaciones y estadígrafos pertinentes. Esto para presentar los datos de manera que facilite su interpretación y análisis.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **Resultados cuantitativos**

Según los datos recolectados sobre la gestión del sistema de control interno, el 53.66% de los encuestados califica como buena, el 32.59% califica como regular y el 9.76% califica como mala; estos resultados obtenidos, difiere con la investigación realizada por Cruz (2012) quien encontró que el incumplimiento se debe a que no se utilizaron los elementos que componen el sistema de control interno para analizar y valorar la gestión en cada uno de los procesos desarrollados dentro de la organización; elementos que proveen el soporte necesario para evaluar los objetivos y metas organizacionales. Valdiviezo (2013) menciona que las deficiencias existentes en el sistema de control interno afectan negativamente a alcanzar los objetivos que tiene la organización, debido a que las tareas desempeñadas por funcionarios no guardan relación con las acciones de control empleadas como criterios para la dirección que faciliten la obtención de una gestión eficiente. Henao (2014) dice que el sistema de control interno tiene que determinar correspondencia entre los objetivos a alcanzar y las técnicas existen en el sistema para su logro y culminación. Según Horngren et al. (2000) el control interno es un sistema de comprobación y balances que garantiza

que cada una de las actividades realizadas dentro de la organización se mueven siguiendo los objetivos planteados. Para Mantilla (2015) el control interno es un proceso perpetrado por los que desempeñan funciones en la institución, diseñado con la intención otorgar mayor seguridad prudente en cuanto al cumplimiento de objetivos, cimentado en la eficacia y eficiencia de las labores, la veracidad de la información financiera, y el acatamiento de la normativa existente.

De lo expuesto, se puede aseverar que la gestión de control interno de la Municipalidad Provincial de Bolognesi es regular debido a que no se emplean herramientas que permitan evaluar y garantizar que las actividades desarrolladas son las más pertinentes para alcanzar los objetivos y la metas determinados por la organización, existiendo procedimientos que no están del todo formalizados y divulgados a sus principales actores, procedimientos faltos de eficiencia y eficacia, cambios constantes de personal, quienes asumen roles importantes de operaciones para los cuales no se encuentran capacitados, utilización de prácticas que no corresponden con las tareas establecidas, entre otros.

Con respecto a las dimensiones propias de la gestión del sistema de control interno, se pudo observar que todos muestran la misma tendencia, donde la mayoría de los gerentes y jefes de área calificaron como buenas a las dimensión es propósito, compromiso, capacidad, y supervisión y aprendizaje, seguidamente de regulares, malas y un mínimo como muy buenas, lo cual pese a los resultados optimistas hallados revelan sobre cada uno de estos aspectos en la Municipalidad actualmente cuenta con falencias detectadas por algunos, denotando que no son los más adecuados.

### **Resultados cualitativos**

Respecto a los factores de la gestión del sistema de control interno, se logró identificar a: las competencias y capacidades, procedimientos y actividades, y recursos; ello debido a partir de las entrevistas aplicadas a los gerentes y jefes de área pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Bolognesi.

En cuanto a las competencias y capacidades, Sagi (2004) menciona que las competencias son un conglomerado de conocimientos, habilidades y actitudes, los cuales, al ser aplicados en el ejercicio de una determinada responsabilidad, certifican su obtención. Con respecto a la capacidad, refiere al potencial o a la aptitud que caracteriza a las personas, para consentir nuevos saberes; formulándose de modo abierto y su resultado deriva de los contextos propios de quien adquiere el aprendizaje. En este escenario, es importante señalar que, en la Municipalidad Provincial de Bolognesi, se detecta la falta de competencias características del liderazgo por parte de los jefes de área, carencia en la comunicación en cuanto a la gestión del sistema de control interno refiere, y tener iniciativas que permitan mejorar el sistema.

Sobre los procedimientos y actividades, Valera (2016) señala que los procedimientos son los métodos de ejecución consumados para conseguir que el proceso se materialice como debiera ser. Referente a la actividad, ésta es una serie de acciones que se realizan con el fin de conseguir

los objetivos establecidos, subordinadas a un procedimiento. Con relación a esto, en la Municipalidad Provincial de Bolognesi, se encontró que faltan actualizar el MOF y el ROF, además carecen de la integración en cuanto al uso de tecnologías de información, y la falta de actualización en las actividades de control interno.

Referente a los recursos, Chiavenato (2011) menciona que estos son los medios que las organizaciones poseen, los cuales permiten realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, tales medios están conformados por bienes y/o servicios usados en el desempeño de las labores institucionales. En cuanto a esto, en la Municipalidad Provincial de Bolognesi, se denotó la falta de análisis presupuestal, asimismo la mayoría de los trabajadores concuerda en que existe un presupuesto muy limitado para desempeñar sus labores como deben de ser.

## **CONCLUSIONES**

Se elaboró la Propuesta para mejorar la gestión del sistema de control interno, de la Municipalidad Provincial de Bolognesi, Ancash en base a los factores influyentes en los procesos de control interno y a las deficiencias percibidas por los trabajadores municipales; se establecieron procedimientos que de ser cumplidos mejoraran la gestión del sistema de control lo cual ayudará a lograr realizar un diagnóstico más preciso sobre el estado actual del municipio y de los proyectos que viene desarrollando.

Los gerentes y jefes de área perciben que la gestión del sistema de control interno en la Municipalidad se encuentra en buenas condiciones, lo cual se percibe a través de sus dimensiones propósito, compromiso, capacidad y supervisión y aprendizaje, los cuales también en su mayoría son calificadas como buenas; ello es debido a que los gerentes y jefes de oficina llevan tiempo desarrollando sus actividades en el municipio por lo que se encuentran conformes en cuanto a las acciones que se realizan en el control interno, sin embargo se requiere de una modernización en cuantos a las actividades realizadas por las diversas oficinas lo cual afecta a la evaluación realizada por el control interno.

En lo que respecta a los factores que condicionan a la gestión del sistema de control interno, según la percepción de los trabajadores de área y oficina de la Municipalidad estas son las competencias y capacidades, los procedimientos y actividades y los recursos empleados; en cuanto a las competencias y capacidades los trabajadores señalan que falta liderazgo y comunicación en cuanto al cumplimiento de los objetivos del área donde laboran, en cuanto a los procedimientos y actividades manifiestan que no se actualizan los documentos relacionados a los procesos y actividades así como también en las de control interno, a la vez que no se implementan herramientas informáticas que ayuden que apoyen las actividades desarrolladas a nivel del municipio y finalmente en cuanto a los recursos no existe una adecuada planificación ni solicitud oportuna de recursos para el desempeño de labores.

Finalmente, se recomienda al alcalde de la municipalidad Provincial de Bolognesi, considerar la propuesta para mejorar la gestión del sistema de control interno, lo cual incluye la evaluación y

actualización de los procesos que componen el control interno y las labores realizadas en el municipio, ya que ha quedado evidenciado que contribuye en la mejora de los servicios a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablan, N., y Méndez, Z. (28 de octubre de 2009). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Revista Visión Gerencial*, 5 - 17.
- Aguirre, R., y Armenta, C. (2012). Importance of internal control in small and medium enterprises in Mexico. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1 - 17.
- Camacho, W., Gil, D., y Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7 - 34.
- Cambier, E. (2015). *Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Carmona, M., y Barrios, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Revista Economía y Desarrollo*, 152-171.
- Congreso de la República del Perú. (2016). *LEY Nº 27785 Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república, Concordancias R.C. Nº 147-2016-CG*. Recuperado de [http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC\\_Ley27785.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf)
- Coopers, A., y Lybrand, B. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz Santos.
- Cruz, O. (2012). *Eficacia del sistema de control interno en contrataciones de bienes y servicios del estado en la unidad de logística del Hospital La Caleta de Chimbote*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Diez, A. (1982). *Control y auditoría internos de la empresa*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Gamboa, J., Puente, S., y Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 487 - 503.
- Guerrero, M., y Mangones, R. (2016). Environment control mechanism as some key business organizations of Monteria, Cordoba. *Revista Dictamen Libre*, 31 - 39.

- Henao, D. (2014). *Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Sundem, G., y Elliott, J. (2000). *Control Interno*. México: Pearson.
- Lozano, G., y Tenorio, J. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting power for Business*, 49 - 59.
- Mantilla, S. (2015). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOE.
- Marcillo, L., y Quito, M. (2016). *Diseño del control interno para la Compañía Transempac S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Martín, V., y Mancilla, M. (2010). Management Control for Reliable Financial Information. *Revista Contabilidad y Negocios*, 68 - 78.
- Orozco, L. (2002). *Dictámenes sobre sueldos y salarios*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Pérez, M., Nieves, A., y Vega de la Cruz, L. (Julio de 2017). Procedure to evaluate the level of maturity and efficacy of the Internal Control. *Visión de Futuro*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446006.pdf>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., y Pérez, J. (2018). Internal Control and its Application Tools between COSO and COCO . *Revista Cofin Habana*, 3 - 19.
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Rodriguez, Y., Guerra, M., y Reyes, F. (2009). Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial. *Revista Contribuciones a la economía*, 7 - 24.
- Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Servin, L. (5 de agosto de 2017). *¿Por qué es importante el control interno en las empresas?* Recuperado de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Valdiviezo, V. (2013). *Implementación de un sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Valera, I. (30 de junio de 2016). *Diferencia entre procesos, procedimientos, actividades y tareas*. Recuperado de Israel Valera Blog: <http://israelvalera-profesional.blogspot.com/2016/06/diferencia-entre-procesos.html>

Vega de la Cruz, L., y Nieves, A. (Enero de 2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno / Procedure for component Supervising and Monitoring management of the Internal Control. *Ciencias Holguín*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>

Wigodski, J. (7 de agosto de 2018). Metodología de la investigación. Recuperado de Población y muestra: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.htm>