

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: CONTABILIDAD

LÍNEA: CONTABILIDAD Y GERENCIA

TESIS:

VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU  
CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA. PERIODO DEL  
2010 AL 2012

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

**JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**

Asesor:

**M.Cs. LUIS ALBERTO ALCÁNTARA ZÁRATE**

CAJAMARCA, PERÚ

2013

COPYRIGHT © 2013 by  
**JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS

MENCIÓN: CONTABILIDAD

LÍNEA: CONTABILIDAD Y GERENCIA

TESIS:

VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU  
CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA. PERIODO DEL  
2010 AL 2012

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

**JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**

**Comité Científico:**

Dr. Elfer Germán Miranda Valdivia  
Miembro del Jurado

Dr. Jesús Coronel Salirrosas  
Miembro del Jurado

M.Cs. Carlos Julio Holguín Nacarino  
Miembro del Jurado

M.Cs. Luis Alberto Alcántara Zárate  
Asesor

Cajamarca, noviembre del 2013

**A:**

Mis padres: Adelaida y Alejandro, por su apoyo incondicional, a mis hermanas: Priscila y Nélida; por su perseverancia hacia el logro del presente objetivo. A Úrsula, mi esposa, Viviana Alejandra y Juan Enrique, mis hijos, por su enorme comprensión y paciencia que supieron mantener durante el periodo de realización del presente trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades y personal de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

A los funcionarios y servidores de la Universidad Nacional de Cajamarca, por su colaboración en el desarrollo de las encuestas y paciencia en las entrevistas.

Al M.Cs. Luis Alcántara Zárate, mi asesor, por su dirección y supervisión permanente, constituyéndose en importante guía para la culminación de la presente tesis.

A los colegas docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, por su apoyo constante en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

*Un sistema viable de control interno debe ayudar a la organización a planificar para el futuro. La empresa pública tiene enormes activos y fondos que se utilizan para estimular el desarrollo económico para la sustentabilidad futura del estado. El sistema debe garantizar la salvaguardia de los activos y los fondos de un uso indebido o pérdida y fraude y garantizar que los pasivos sean identificados y gestionados. Es decir, el control interno no puede hacer que un gerente de una organización intrínsecamente deficiente se convierta en un buen gerente. Juan Morillo.*

## CONTENIDO

<b>Ítem</b>	<b>Página</b>
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
EPÍGRAFE	vi
INTRODUCCIÓN	01
RESUMEN	04
ABSTRACT	06

### CAPÍTULO I

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>1.- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del problema	08
1.2. Formulación del problema	09
1.3. Justificación de la investigación	11
1.4. Delimitación de la investigación	12
<b>2.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	12
<b>3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
<b>4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	14
4.1 Operacionalización de variables	14

4.2	Unidad de análisis, universo y muestra	15
4.3	Tipo y métodos de investigación	16
4.4	Técnicas y análisis de datos	17

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

2.1	Antecedentes de la Investigación	21
2.2	Marco teórico	24
2.3	Marco conceptual	39
	2.3.1 Sistema Nacional de Control	39
	2.3.2 Órganos de Control Institucional	42
	2.3.3 Sociedades de Auditoría	43
	2.3.4 Contraloría General de la República	43
	2.3.5 Normas de Control Interno en el Perú	44
2.4	Definición de terminología básica	54

## **CAPÍTULO III**

### **EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIVERSIDAD**

#### **NACIONAL DE CAJAMARCA**

3.1	Organización del sistema de control interno	61
3.2	Propuestas para corregir las limitaciones en el proceso de implementación del sistema de control interno	70
3.3	Responsabilidad de la entidad en implementar el control interno	72
3.4	Componentes del control interno	75

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1	Análisis de las Normas Generales por Componente periodo 2010	86
	4.1.1 Alta Dirección	86
	4.1.2 Directores Generales	87
	4.1.3 Directores Técnicos	89
4.2	Análisis de las Normas Generales por Componente periodo 2011	90
	4.2.1 Alta Dirección	90
	4.2.2 Directores Generales	92
	4.2.3 Directores Técnicos	93
4.3	Análisis de las Normas Generales por Componente periodo 2012	95
	4.3.1 Alta Dirección	95
	4.3.2 Directores Generales	96
	4.3.3 Directores Técnicos	98
	4.3.1.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES - ALTA DIRECCIÓN	100
	4.3.1.1.1 Análisis de las actividades del Componente Ambiente de Control, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	100
	4.3.1.1.2 Análisis de las actividades del Componente Evaluación de Riesgos, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	103
	4.3.1.1.3 Análisis de las actividades del Componente Control Gerencial, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	105
	4.3.1.1.4 Análisis de las actividades del Componente Información y Comunicación, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	108
	4.3.1.1.5 Análisis de las actividades del Componente Supervisión, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	111
	4.3.2.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES- DIRECTORES GENERALES	

4.3.2.1.1	Análisis de las actividades del Componente Ambiente de Control, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	114
4.3.2.1.2	Análisis de las actividades del Componente Evaluación de Riesgos, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	117
4.3.2.1.3	Análisis de las actividades del Componente Control Gerencial, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	119
4.3.2.1.4	Análisis de las actividades del Componente Información y Comunicación, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	121
4.3.2.1.5	Análisis de las actividades del Componente Supervisión, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	124
4.3.3.1	ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES -DIRECTORES TÉCNICOS	
4.3.3.1.1	Análisis de las actividades del Componente Ambiente de Control, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	127
4.3.3.1.2	Análisis de las actividades del Componente Evaluación de Riesgos, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	130
4.3.3.1.3	Análisis de las actividades del Componente Control Gerencial, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	132
4.3.3.1.4	Análisis de las actividades del Componente Información y Comunicación, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	135
4.3.3.1.5	Análisis de las actividades del Componente Supervisión, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012	137
4.4	COMPARACIÓN RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA POR COMPONENTE DE CONTROL INTERNO. PERIODO 2010 AL 2012	
4.4.1	ALTA DIRECCIÓN	
4.4.1.1	Análisis comparativo por componentes Periodo: Del 2010 al 2012	140

4.4.2	DIRECTORES GENERALES	140
4.4.2.1	Análisis comparativo por componentes Periodo: Del 2010 al 2012	143
4.4.3	DIRECTORES TÉCNICOS	146
4.4.3.1	Análisis comparativo por componentes Periodo: Del 2010 al 2012	146
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1	CONCLUSIONES	149
5.2	RECOMENDACIONES	159
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
	APÉNDICE N° 01: Matriz de consistencia	162
	APÉNDICE N° 02: Encuesta	163
	APÉNDICE N° 03: Rangos de calificación de resultados	167

## LISTA DE FIGURAS O ILUSTRACIONES

<b>Ítem</b>	<b>pág.</b>
<b>Gráficos</b>	
Gráfico N° 01: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2010.	86
Gráfico N° 02: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2010.	87
Gráfico N° 03: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2010.	89
Gráfico N° 04: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2011.	91
Gráfico N° 05: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2011.	92
Gráfico N° 06: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2011.	93
Gráfico N° 07: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2012.	95

Gráfico N° 08: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2012.	96
Gráfico N° 09: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca por componente de Control Interno. Periodo 2012.	98
Gráfico N° 10: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Ambiente de Control. Periodo 2012.	100
Gráfico N° 11: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Evaluación de Riesgos. Periodo 2012.	103
Gráfico N° 12: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Control Gerencial. Periodo 2012.	105
Gráfico N° 13: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Información y Comunicación. Periodo 2012.	108
Gráfico N° 14: Resultados de encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Supervisión. Periodo 2012.	111

Gráfico N° 15: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Ambiente de Control. Periodo 2012.	115
Gráfico N° 16: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Evaluación de Riesgos. Periodo 2012.	117
Gráfico N° 17: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Control Gerencial. Periodo 2012.	119
Gráfico N° 18: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Información y Comunicación. Periodo 2012.	121
Gráfico N° 19: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Supervisión. Periodo 2012.	124
Gráfico N° 20: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Ambiente de Control. Periodo 2012.	127
Gráfico N° 21: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Evaluación de Riesgos. Periodo 2012.	130
Gráfico N° 22: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Control	

Gerencial. Periodo 2012.	132
Gráfico N° 23: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Información y Comunicación. Periodo 2012.	135
Gráfico N° 24: Resultados de encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del componente Supervisión. Periodo 2012.	137
Gráfico N° 25: Resultado comparativo por componente de Control Interno, respecto a la gestión de los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca. Periodo: 2010 – 2012	140
Gráfico N° 26: Resultado comparativo por componente de Control Interno, respecto a la gestión de los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca. Periodo: 2010 – 2012	143
Gráfico N° 27: Resultado comparativo por componente de Control Interno, respecto a la gestión de los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca. Periodo: 2010 – 2012	146

## RESUMEN

La presente investigación es de carácter descriptiva y explicativa, por cuanto se describe los procesos, procedimientos, tareas y actividades con que opera la entidad bajo estudio, las mismas que se evaluaron hasta determinar si su desarrollo aporta a la eficiencia del sistema de control interno y como contribuyen al fortalecimiento en la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cajamarca.

El estudio permitió conocer en qué medida los funcionarios responsables en la gestión administrativa de nuestra Universidad, cumplen con observar el cumplimiento de las cinco normas generales que regulan el control interno en las entidades públicas a fin de determinar cuál es su contribución en la gestión.

La investigación es de carácter no experimental, el análisis se llevó a cabo, mediante la comparación de los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios responsables de la gestión con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno.

Los resultados muestran cómo el desarrollo de la mayoría de las actividades que integran los componentes del sistema de control interno han sido muy deficientes o deficientes y que no han contribuido al fortalecimiento en la gestión de la Universidad Nacional de Cajamarca, determinándose que algunas de las actividades se desarrollaron eficientemente, encontrándose en el área de contribución y que aportaron con eficiencia al sistema de control interno y consecuentemente contribuyeron al fortalecimiento en la gestión de la Universidad Nacional de Cajamarca. Por otro lado, se determinó que el Órgano de Control Institucional cuenta con una serie de limitaciones que no le permite desarrollar con éxito las labores propias de control dentro de la entidad.

Palabras claves: Contribución, fortalecimiento en la gestión, control, componentes, eficiencia.

## ABSTRACT

This investigation is descriptive and explanatory in nature, in that it describes the processes, procedures, tasks and activities in which the entity operates under study, they were evaluated to determine if their development contribute to the efficiency of the internal control system and as contribute to strengthening administrative management at the National University of Cajamarca.

The study allowed us to know the extent to which officials in the administration of our university, meet compliance observe the five general rules governing internal control in public entities to determine what their contribution in management.

The investigation is non-experimental, analysis was carried out, by comparing the results of surveys of officials responsible for managing the results obtained from the application of the survey to Institutional Control, responsible for the evaluation of the internal control system.

The results show that the development of most of the activities that make up the components of the internal control system development, has been very poor or poor and have not contributed to the strengthening with the management of the National University of Cajamarca, determining that some developed activities efficiently, being in the area of contribution and efficiently contributed to the internal control system and thus helped to strengthen the management of the National University of Cajamarca. On the other hand it was determined that Institutional Control has a number of limitations that prevents you successfully develop own control tasks within the entity.

**Keywords:** Contribution, strengthening the management, control, components, efficiency.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a valorar el Sistema de Control Interno implementado en la Universidad Nacional de Cajamarca con respecto al cumplimiento de las Normas Generales de Control Interno y además conocer la operatividad del Órgano de Control Institucional (OCI) con relación a sus funciones o actividades inherentes a la labor del control gubernamental, con la finalidad de poder determinar en qué medida contribuye al fortalecimiento en la gestión administrativa de la entidad.

El objetivo general de la investigación es valorar el Sistema de Control Interno y conocer su contribución en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010 al 2012.

El planteamiento del problema fue formulado a través de un estudio minucioso del Sistema de Control Interno, identificando las actividades y acciones en los campos administrativo, y operativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, para ello se procedió a la revisión de los procesos, actividades y tareas de las distintas áreas que opera la entidad, los mismos que permitirá conocer el aporte que coadyuve a la gestión administrativa de la entidad y además conocer las limitaciones en su operatividad que impide el logro de sus objetivos.

Asimismo, se cumplió con revisar la ejecución de los procesos implementados por el Órgano de Control Institucional, haciendo énfasis en el diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta actualmente.

Es evidente que mientras mayor y más compleja sea una entidad, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a las Universidades Públicas maximizar su rendimiento. En la actualidad, la implementación del control interno en todos sus niveles en las entidades públicas, es deficiente a pesar de existir todo un marco normativo en este campo emitido por la Contraloría General de la República, ente rector del Sistema de Control Gubernamental, determinándose en muchos casos que solo cuentan con algunos procesos de control. Si bien es cierto que un buen y adecuado Sistema de Control Interno no constituye garantía de que no puedan ocurrir irregularidades, lo que elimina el Sistema de Control Interno es la "Probabilidad" de que esto suceda. Por lo que nuestro principal objetivo es verificar si el Control Interno que se viene realizando responde a los objetivos que dieron origen a su implementación y se llevará a cabo mediante la comprobación de la correcta aplicación de las Normas de Control Interno para el sector público, ya que estas normas

establecen las pautas básicas y guían el accionar de las entidades del sector público hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y económica en las operaciones.

Este estudio pretendió detectar los problemas de control existentes y mostrar la necesidad de que la Universidad Nacional de Cajamarca tenga un sistema de control interno mejor estructurado, para ello hemos desarrollado programas, procedimientos, técnicas y prácticas de control aplicables para dicha entidad; lo que facilitó la ejecución de la investigación. El producto final quedó estructurado en cinco capítulos:

El capítulo I, está referido al diseño de la investigación, en él se presenta el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos y el diseño de la investigación.

El capítulo II, está orientado al marco teórico y conceptual y contiene los antecedentes de la investigación, las teorías que la sustentan, marco conceptual y definiciones de terminología básica utilizadas.

El capítulo III, está referido a la evaluación del sistema de control interno de la Universidad Nacional de Cajamarca.

El capítulo IV, presenta la valoración de los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales y Directores Técnicos, responsables de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010 al 2012, por cada componente del Sistema de Control Interno

El Capítulo V, describe las conclusiones y recomendaciones a las que arriba como resultados del presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.1. Planteamiento del problema**

La existencia de un adecuado sistema de Control Interno genera la tranquilidad de saber que se cuenta con normativas que permiten a los trabajadores conocer cómo deben desarrollar las operaciones, las características de las mismas, bajo qué nivel de supervisión, etc. Asimismo, de un sistema de Control Interno efectivo se deriva el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad; además, garantiza que la transmisión de información entre trabajadores y directivos no se pierda en algunos niveles de la organización; pero sin embargo a pesar de existir todo un marco normativo en este campo, se observa mucho desinterés por parte de los responsables del manejo de las entidades públicas y de todos los niveles de la organización, puesto que muchos de ellos desconocen la existencia de la formación de un comité que cumpla con la obligación de implementar los controles internos en las entidades del sector público, mientras que en otros no cuentan con el personal calificado para llevar a cabo esta difícil misión, a esto se suma la falta de apoyo de la máxima dirección en cuanto a recursos materiales, determinándose en algunos casos deficientes acciones de control practicadas a la entidad por parte de los Órganos de Control Institucional.

El presente trabajo de investigación formulado con fines profesionales, constituye en dar cuenta de los problemas que tiene el control interno previo, concurrente y posterior; lo que no facilita el proceso operativo en las Universidades Públicas, en especial la Universidad Nacional de Cajamarca a través de un estudio minucioso del Sistema de Control Interno identificando las actividades y acciones en los campos administrativo y operativo de las entidades públicas. Asimismo se revisó los procesos que ejecuta el Órgano de Control Institucional, haciendo énfasis en el diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta actualmente, que permitió conocer el aporte que coadyuve a la gestión de la entidad y además conocer las limitaciones en su operatividad que impide el logro de sus objetivos.

## 1.2. Formulación del problema

Interrogante general

¿Cómo se aplican las Normas de Control Interno en la Universidad Nacional de Cajamarca y cuál ha sido su contribución en la mejora de la gestión administrativa en el periodo 2010 al 2012?

Interrogantes específicas

¿Cuáles son los procedimientos de control aplicados y su importancia en el logro de los objetivos de la entidad?

¿Cómo desarrollan las actividades que integran el componente Ambiente de

¿Control en la Universidad Nacional de Cajamarca?

¿Cómo desarrollan las actividades que comprenden el componente Evaluación de Riesgos y si estos fueron diseñados de manera adecuada?

¿Cuáles son los procedimientos que desarrollan los responsables de la gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de control gerencial?

¿Cuál es el sistema de información que permita identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a hechos internos o externos?

¿Cuáles son las actividades habituales de gestión y supervisión encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno?

¿Cuáles son las limitaciones que afrontan el Órgano de Control Institucional, que obstaculiza su operatividad, hacia la mejora de la gestión en la entidad?

¿De qué manera el Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca apoya efectivamente a la gestión administrativa en la entidad?

## 1.3. Justificación de la Investigación

Este trabajo de investigación se ejecutó con la finalidad de evaluar la gestión administrativa y de cuyo resultado se propone una mejora continua de las prácticas de control interno a las ya establecidas en la Universidad Nacional de Cajamarca, para tal efecto se desarrolló un estudio minucioso de las normas generales y específicas del Sistema de Control Interno para las entidades del estado, emitidas por la Contraloría General de la República como ente técnico rector del control gubernamental identificando las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de la entidad en estudio.

Asimismo, se revisó la ejecución de los procesos implementados por Órgano de Control Institucional, haciendo énfasis en el diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta actualmente, lo que permitió conocer el aporte que coadyuve a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca y además se conoció las limitaciones en su operatividad que impide el logro de sus objetivos.

Conocido los resultados de la presente investigación, estos servirán de base a otras entidades similares a fin de que tomen conocimiento de las debilidades que afronta el sistema de control interno con respecto a la observancia de las normas en materia de control, con la finalidad de que tomen sus medidas de prevención orientadas a fortalecer sus procesos.

Ejecutado el diagnóstico al Órgano de Control Institucional y conocido las debilidades que afronta, esta evaluación será de conocimiento de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca y estoy convencido de que le brindará el apoyo necesario, a fin de superarlo.

Este trabajo además se justifica porque mediante la mejora de los procesos aplicados al Órgano de Control Institucional se van a proponer alternativas inmediatas y mediatas tendientes a coadyuvar en la mejora de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca.

#### 1.4 Delimitación de la Investigación

El ámbito en el cual se desarrolló el trabajo de investigación comprendió el estudio del proceso operativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyo propósito fue evaluar el sistema de control interno para luego valorar los resultados referente a la gestión de los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales y Directores Técnicos y determinar cómo contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa en el periodo del 2010 al 2012 y además conocer cuál es el aporte del

Órgano de Control Institucional hacia la mejora de la gestión administrativa.

## 2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis para la investigación, se plantea de la siguiente manera:

La Universidad Nacional de Cajamarca, muestra deficiencias en su Sistema de Control Interno, pues sólo cuenta con cierto número de procedimientos de control, y la contribución en la mejora de la gestión administrativa es limitada.

### 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Objetivo general.

Conocer cómo se aplican las Normas de Control Interno en la Universidad Nacional de Cajamarca y cuál ha sido su contribución en la mejora de la gestión administrativa en el periodo 2010 al 2012.

#### 3.2. Objetivos específicos

1. Verificar la aplicación de las normas de control interno emitidas por la Contraloría General de la República y su contribución al control efectivo y buen gobierno de la Universidad Nacional de Cajamarca.
2. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente ambiente de control.
3. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente evaluación de riesgos.
4. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente actividades de control gerencial.
5. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente información y comunicación.
6. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente de supervisión.
7. Conocer la operatividad y las limitaciones que afronta el Órgano de Control Institucional, que dificulta el logro de la mejora de la gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca.

## 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Operacionalización de variables

#### 4.1.1 Variables:

Deficiencias en la aplicación del sistema de control interno

Contribución en la gestión administrativa

#### 4.1.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Deficiencias en el Sistema de Control Interno	Control Interno Institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de las normas del ambiente de Control</li><li>• Cumplimiento de las normas de la evaluación de riesgos</li><li>• Cumplimiento de las normas de las actividades de control gerencial</li><li>• Cumplimiento de las normas de la información y comunicación</li><li>• Cumplimiento de las normas para la Supervisión</li></ul>
Gestión Administrativa	Organización	Aplicación de las normas de control interno
	Administración	Aplicación de las normas de control interno
	Resultados	Contribución de la aplicación de las normas de control interno

## 4.2 Unidad de análisis, universo y muestra.

El desarrollo de la presente investigación se ha trabajado directamente con los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales, Directores Técnicos y Responsable del jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca; que a través de sus respuestas se valoró el estado del Sistema de Control Interno. Dicha elección se realizó a juicio personal y por conveniencia, dado que el investigador labora en la entidad elegida, lo que facilitó recopilar información en el más breve plazo.

## 4.3. Tipo y métodos de investigación

La investigación fue de nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describe el proceso, procedimientos, criterios y políticas del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, que fueron evaluados hasta determinar cuál fue el aporte en la gestión administrativa. Asimismo, evaluar el control interno implementado por la propia entidad; a través de los resultados obtenidos producto de la aplicación de las encuestas a los funcionarios responsables en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca

En la investigación se utilizó los siguientes métodos:

1. **Descriptivo.-** Por cuanto se recoge, organiza, resume, presenta, analiza y generaliza los resultados de las encuestas referente a las actividades implementadas en materia de aplicación de las Normas de Control Interno por parte de los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales y Directores Técnicos, responsables de la gestión administrativa, lo que implicó la recopilación y presentación sistemática de los datos, para ser comparadas con las respuestas obtenidas del responsable del Órgano de Control Institucional y lograr la valoración del Sistema de Control Interno de la Universidad Nacional de Cajamarca.

**Inductivo.-** Puesto que se demostró a través de los resultados de las encuesta aplicada a los funcionarios responsables de la gestión administrativa en el periodo 2010 al 2012 y siendo éstas contrastadas con los resultados de la encuesta aplicada al responsable del Órgano de Control Institucional, permitió conocer las deficiencias en el sistema de control interno, producto de que no se vienen implementando adecuadamente las Normas Generales de Control Interno, en la Universidad Nacional de Cajamarca, lo que ha permitido obtener conclusiones válidas en la investigación.

#### 4.4 Técnicas y análisis de datos.

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo de investigación fueron las siguientes:

**Entrevistas.** - Esta técnica se aplicó a los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales, Directores Técnicos y al responsable del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.

**Encuestas.** - Se aplicó a los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales, Directores Técnicos y al responsable del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.

Para la elaboración de la encuesta se procedió a la realización de los constructos y a una validación profesional de la siguiente manera:

Definición del constructo:

Para la formulación de las preguntas se tomó en cuenta todas las normas específicas por cada componente del control interno: Cumplimiento de las Normas del Ambiente de Control (08 normas específicas), Cumplimiento de las Normas de la Evaluación de Riesgos (04 normas específicas), Cumplimiento de las Normas de las Actividades de

Control Gerencial (10 normas específicas) Cumplimiento de las Normas de la Información y Comunicación (09 normas específicas), Cumplimiento de las Normas para la Supervisión (03 normas específicas).

Se elaboraron 138 preguntas, que fueron alcanzadas a los expertos (Profesionales de la Contraloría General de la República, Sede Cajamarca), distribuidos de la siguiente manera:

Componente Ambiente de Control	33 ítems
Componente Evaluación de Riesgos	20 ítems

Componente Actividades de Control Gerencial	33 ítems
Componente Información y Comunicación	26 ítems
Componente de Supervisión	26 ítems

Selección de los expertos.

Se seleccionaron cuatro funcionarios de la Contraloría General de la Republica, sede Cajamarca, bajo la dirección del jefe CPC. Nelson Guevara Altamirano.

Validación del contenido.

Se solicitó a los profesionales de la Contraloría General de la Republica – Cajamarca, que calificaran la evaluación de cada ítem, en una escala de poco importante, importante y muy importante, cada uno de los ítems.

Independientemente de esta calificación, se solicitó que señalaran para los ítems de cada componente, cuales eran necesarias y aplicables a una institución de educación superior (Universidad).

Formulación de la encuesta.

Para la preparación del cuestionario de la encuesta se tomaron en cuenta todos aquellos ítems, que fueron calificados como importantes y muy importantes y al mismo tiempo como necesarias y aplicables a una Universidad, quedando estructurado como sigue:

- J 15 ítems para el cumplimiento de las Normas del Ambiente de Control (del 01 al 15).
- J 06 ítems para el Cumplimiento de las Normas de la Evaluación de Riesgos (del 16 al 21).
- J 10 ítems para el Cumplimiento de las Normas de las Actividades de Control Gerencial (del 22 al 31).
- J 08 ítems para el Cumplimiento de las Normas de la Información y Comunicación (del 32 al 39).
- J 08 ítems para el Cumplimiento de las Normas para la Supervisión (del 40 al 47).

**Análisis documental.** - Se desarrolló con la finalidad de analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

## TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos

## TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Proceso computarizado con Excel

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Antecedentes de la investigación

En nuestro país, existen muchos trabajos de investigación relacionadas con el control interno de las entidades, basadas en la evaluación de las normas generales de control interno, sin embargo, en nuestra localidad existe poca información respecto a investigaciones realizadas respecto al control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca. A continuación, detallo algunos estudios respecto al tema de investigación:

Ramírez Villacorta, Josefina (2005) Tesis: “**Auditoría Financiera: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial**”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México. Este documento contiene la justificación, normas, proceso y procedimientos para llevar a cabo la auditoría financiera en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

Guardia Huamaní, Manuel (2005) Tesis: “**Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales**”. Trabajo presentado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo el autor describe la necesidad de aplicar el gerenciamiento corporativo para que los gobiernos locales puedan gestionar sus recursos con economía, eficiencia, eficacia y transparencia; con servicios totalmente dirigidos a la población de la jurisdicción del gobierno local.

Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2002) Tesis: “**Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública**”. Presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La autora presenta el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría integral, como medio para mejorar la gestión institucional.

Guardia Huamaní, Jaime (2003) Tesis: “**El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas**”. Presentada para optar el Grado de Maestro en Auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Esta tesis está referida al estudio de las normas de la auditoría interna y la

forma como influye en la eficiencia, eficacia y economía del gobierno corporativo de las universidades

Pérez Hernández, Daniela (2004) Tesis “**Auditoría interna y control interno: Su aplicación en una Universidad Nacional**”. Presentada para optar el Título de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres. En este documento la autora relaciona los principios, normas y procedimientos del control interno con el trabajo del auditor interno para facilitar el control efectivo y el buen gobierno de una universidad nacional.

León Flores Gilberto E. y Zevallos Cardich, José María (2003) Tesis: “**El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal**”, elaborado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este trabajo se describe las normas y el proceso del control interno gubernamental y la forma como incide en la gestión de las municipalidades de nuestro país.

Domingo Hernández, Celis (2007) Tesis: “ **El Órgano de Control Institucional de las Direcciones Regionales de Educación y el apoyo efectivo a la Contraloría en la lucha contra la corrupción**”, este trabajo de investigación trata del análisis de la operatividad de los Órganos de Control Institucional (OCI) de las Direcciones Regionales de Educación y el apoyo que facilitan al órgano técnico rector del Sistema Nacional de Control- Contraloría General de la República (CGR)- en la lucha contra la corrupción de directivos, funcionarios y trabajadores.

Domingo Hernández, Celis (2007) Tesis: “Auditoría Integral: Una respuesta efectiva de la lucha contra el Fraude y la Corrupción en los Gobiernos

**Regionales**”. El objetivo de este trabajo de investigación es formular los criterios bajo los cuales debe desarrollarse la Auditoría Integral en los Gobiernos Regionales de tal modo que sea la herramienta efectiva contra el fraude y la corrupción y contribuya a recobrar la confianza de parte del resto del sector público y especialmente de la comunidad.

Vallejos Soto, Ana (2006) Tesis: "**Implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental**"; para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este documento se establece la responsabilidad de la implantación del control, las fases de la implementación, los procedimientos de trabajo del órgano de control, los resultados de la puesta en marcha; así como de la incidencia del control en el manejo estratégico de una entidad gubernamental.

## 2.2. Marco teórico

### **TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN PÚBLICA.**

#### **Los enfoques clásicos de la Teoría de la Organización.**

Los paradigmas clásicos más importantes de la Teoría de la Organización son: la dirección científica y administrativa, el estructuralismo y la escuela de las relaciones humanas.

Las primeras escuelas en importancia desde el punto de vista cronológico y sustantivo, en el sentido de que descriptivamente sistematizan la realidad organizativa y preceptivamente sientan una base para una mejor gestión, son el scientific management (Taylor) y el administrative management (Fayol, Gulick y Urwick).

La Dirección Científica impulsada por Taylor propugna, sobre la base racionalista del hombre económico, un nuevo estilo de dirección y organización del trabajo mediante el análisis sistemático y el control. Se trata de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples. La base del sistema radica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la superespecialización del trabajo. Se pone un énfasis especial en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. Se trata de un enfoque de ingeniería e instrumental que apenas posee una base conceptual. Esta circunstancia no empaña el notable cambio cualitativo y cuantitativo que supuso esta corriente en el mundo de las organizaciones (especialmente en las organizaciones industriales) cuyos postulados siguen gozando hoy en día de plena vigencia.

Fayol incide también en la concepción científica y en los problemas de una administración eficiente pero aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. La Dirección Administrativa de Fayol y los estudios de Gulick y Urwick mostraron interés por los problemas de la dirección práctica y buscaron como exponer y sistematizar su exitosa experiencia como gestores para que otros la aprovecharan. El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Colectivamente sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la dirección por 9 objetivos, sistemas de planificación, programación, presupuestación y otros métodos de planificación y control racional.

Llegaron a definir un tipo de organización representada por un modelo de trabajo concreto y organizado de forma jerárquica a través de unas líneas precisas de mando y de comunicación. La obra de Fayol fue muy importante para la comprensión global de las organizaciones. Para hacerse una idea de la trascendencia de sus análisis basta decir que después de su obra han aparecido muy pocos conceptos o ideas que previamente no fueran contemplados, aunque fuera de forma parcial o embrionaria, por este autor francés.

Por su parte, Gulick y Urwick fueron unos teóricos organizativos inusuales, y más para su tiempo, en el sentido que sus estudios empíricos se centraron en organizaciones de naturaleza pública. De esta manera abordaron temas tan importantes para los estudiosos de las administraciones públicas como son las relaciones, siempre críticas, entre la dimensión política y la dimensión funcionarial. Es decir, las tensiones y fricciones entre el político y el profesional.

Una segunda escuela es la Estructuralista, weberiana o burocrática. Weber también aborda, pero desde un plano idealizado, el problema de la administración eficiente sentando las bases de funcionamiento de una organización burocrática.

La organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados, el desempeño de las ocupaciones de su puesto representan su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico perfilándose una carrera profesional dentro de la organización. La vinculación de los miembros de la organización con la misma es indefinida. Sleznick y Merton son los dos autores más representativos del enfoque estructuralista después de Weber, profundizan en el análisis del modelo burocrático haciendo énfasis en sus problemas prácticos de funcionamiento y de control.

Hay que destacar los evidentes puntos de contacto entre los supuestos del tipo ideal de dominación legal de la concepción weberiana con el modelo de la organización científica del trabajo de Taylor. Ambas corrientes interpretan el fenómeno organizativo a semejanza de una máquina, cuyos movimientos pueden preverse de antemano en una cadena de relaciones causa-efecto y que es capaz de un rendimiento objetivo y perfectamente medible.

La tercera perspectiva clásica de la Teoría de la Organización es la Escuela de las Relaciones Humanas que surge como reacción a la concepción unilateral propia de la dirección científica según la cual el comportamiento humano en las organizaciones sólo se explica mediante las motivaciones de base económica.

La experiencia de Hawthorne demostró empíricamente como el hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano.

La motivación se consigue mediante la extensión de la amplitud y de la profundidad de los contenidos de trabajo (una mayor profundidad también consigue superar la subutilización del elemento humano que se achacaba a los modelos económicos), mediante la adopción de un liderazgo formal alejado de los patrones autocráticos, mediante unos calculados sistemas de satisfacción de las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los trabajadores, etc. hasta configurar un modelo organizativo orientado a las personas (teoría Y) frente al viejo sistema orientado sólo al trabajo y a las tareas (teoría X).

### **Los enfoques neoclásicos de la Teoría de la Organización.**

Las corrientes neoclásicas más importantes de la Teoría de la Organización son: el neorracionalismo, el neoestructuralismo y la teoría de las contingencias. La Teoría Neorracionalista tiene como punto central el análisis de la elección (decisión) en las organizaciones. Rechaza la visión simplista del hombre económico (actor racional que busca la alternativa óptima) y considera que el proceso de toma de decisiones es más complicado, fragmentado e incompleto de lo que hasta el momento se presumía.

Las obras de Simon y de March y Simon son las que elaboran la mayor parte de los postulados sobre los que se edifica la teoría neorracionalista. El hombre no posee una racionalidad completa, sino que su racionalidad es instrumental ya que goza de forma limitada de la capacidad de conocimiento, de cálculo y de anticipación de las alternativas que se le presentan. Su elección, por lo tanto, jamás será la óptima y habrá de conformarse con ser sólo la más satisfactoria. March y Simon parten de la concepción de la racionalidad limitada para elaborar una compleja y completa teoría sobre los procesos decisionales intraindividuales, interindividuales y organizativos. Elaboran una teoría, con fuertes connotaciones psicológicas, que presta atención a las variables formales, pero sobre todo a las informales.

La teoría neorracionalista también forma parte de la Teoría de las Decisiones que es una disciplina con entidad propia pero que tiene muchos puntos de contacto con la Teoría de la Organización. Esta disciplina ha ido evolucionando con el tiempo: comienza con la teoría de la elección racional del modelo económico, evoluciona hacia la teoría de la racionalidad limitada (Simon) y prosigue con el incrementalismo propugnado por Lindblom, donde se relativiza la capacidad misma de toma de decisiones y se percibe este proceso como un simple paso adelante donde una decisión limita su capacidad de innovación a una mera mejora de la decisión anterior que actúa como referente.

La Teoría de las Decisiones culmina con el garbage can de Cohen, March y Olsen que es una perspectiva que, por su vigencia, se puede considerar como contemporánea. Según este modelo, la elección no es más que el resultado de un proceso casual y de rechazos debido a la complejidad que supone la existencia de una pluralidad de racionalidades dentro de un entorno de extrema ambigüedad.

### **Los enfoques contemporáneos de la Teoría de la Organización.**

La mayoría de las corrientes clásicas y neoclásicas mantienen, con mayor o menor intensidad, su presencia en la actualidad. De ellas destaca el sistema taylorista o fordista (como se conocen los métodos que se derivan de la dirección científica de Taylor) cuyas reglas siguen presentes en una buena parte de las organizaciones de producción industrial. La teoría de la organización industrial es el campo que ha experimentado una mayor variedad de estudios organizativos. La mayoría de ellos se mueven en un espectro cuyos polos extremos son el taylorismo y la escuela de las relaciones humanas. Los modelos que han experimentado un mayor éxito son los que han conseguido un equilibrio entre estas dos concepciones a priori contradictorias. Así ha aparecido un modelo denominado Z elaborado por Ouchi (en contraposición a los modelos X e Y de McGregor) en el que, de forma libre, se pueden insertar las nuevas aportaciones en organización industrial como son el just-in-time y los círculos de calidad.

### **Teoría de la Organización y Administración Pública.**

La Administración Pública es una realidad social, política y organizativa que requiere unos tratamientos analíticos jurídicos, económicos, sociológicos y politológicos.

Pero estos tratamientos científicos pueden ser insuficientes. Las transformaciones del Estado, las nuevas tareas a abordar por las diversas administraciones públicas, y sobre todo el enorme predominio de los recursos financieros y humanos que han supuesto y suponen la creciente actividad de prestación de servicios, han puesto de relieve la aproximación organizativa, también denominada gerencialista o eficientista, Esta circunstancia es fundamental: las administraciones públicas han adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado substanciales cambios en su composición y estructura, de tal forma que la aproximación organizativa parece ineludible <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> RAMIÓ Carles, (2012). Teoría de la Organización y Administración Pública. Argentina. Universidad Nacional de Rosario. Disponible en PDF en: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf> <sup>2</sup> TORO QUINTANA, Gustavo. (2010). Teoría Política y Gestión Pública. Chile. Universidad Miguel de Cervantes.

Si bien parece indiscutible la necesidad y mutuo aprovechamiento de un posible contacto entre la Teoría de la Organización y la Administración Pública, más problemático es el mecanismo de acercamiento entre esta particular, y muchas veces instrumental, ciencia social y este especial tipo de organización.

Gustavo Toro Quintana<sup>2</sup>, al respecto cita:

Nicolás Maquiavelo (1469-1567): En su obra *El Príncipe*, ofrece un estudio de la dinámica del gobierno, de los medios y circunstancias que conducen a la consecución y mantenimiento del poder, así como de los errores que deben evitarse. Según él, la política es una técnica al servicio del poder.

Bodino (1530-1596): Su definición de soberanía en *Los seis Libros de la República*, es la de un poder no delegado e inalienable, no sometido a limitaciones temporales ni a las leyes, porque el soberano es la fuente del Derecho. No obstante lo anterior, sí que establece tres limitaciones: La ley de Dios y la Ley natural, Leyes del Imperio o de la Corona y las convenciones justas como el derecho individual de propiedad.

Hobbes (1588-1679): En *El Leviatán* explica el origen del Estado a través de un pacto en virtud del cual los hombres contratan entre sí y renuncian al derecho de gobernarse a sí mismos a favor de un tercero al que se denomina soberano. El poder soberano carece de límites.

Hay largo y polémico debate ha acompañado siempre a los intentos de relacionar la Teoría de la Organización con la Administración Pública. La literatura organizativa sostiene dos puntos de vista divergentes en cuanto a la tradicional controversia entre universalidad y especificidad de las organizaciones<sup>2</sup>:

Una primera postura considera que todas las organizaciones son básicamente idénticas: tienen similares elementos, características y problemas. Una segunda posición sostiene que las organizaciones son diferentes y por lo tanto requieren unos análisis específicos y con pocas posibilidades de ser transferidos a otras realidades organizativas.

---

<sup>2</sup> RAMIÓ, C., BALLART, X. (1993), "Lecturas de Teoría de la Organización", 2 vols. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.

La primera posición es la que domina la mayor parte del pensamiento organizativo, aunque con ciertas reservas. La Teoría de la Organización abarca, según esta posición, no sólo las empresas y, más en general, las organizaciones económicas, sino también los partidos, las asociaciones, las iglesias y la Administración Pública.

En un primer momento la Teoría de la Organización consideraba que sus modelos conceptuales e instrumentales eran válidos para cualquier organización. Pero a raíz del surgimiento de la teoría de las contingencias cambia parcialmente esta consideración: se percibe a las organizaciones como únicas debido a que mantienen una original y particular relación con el entorno, pero aun así, parte de la unicidad teórica y metodológica como mecanismos para llegar al conocimiento de tales particularidades.

## **TEORÍA DE AGENCIA: UNA OPCIÓN PARA ANALIZAR LA GESTIÓN**

UNIVERSITARIA.<sup>4</sup>

Las universidades en Chile, al igual como ha ocurrido en la mayor parte de Latinoamérica, han asumido enfoques o herramientas de la administración, con la clara intención de eficientar sus procesos y de paso obtener mejores resultados, de modo de posicionarse y ganar ascendencia respecto de sus competidoras, en el mentado "mercado universitario". Es así como la administración por objetivos, el desarrollo organizacional, la gestión por competencias, la administración del conocimiento y la dirección estratégica, se han convertido en lugares comunes al interior de los gobiernos universitarios. Sin embargo, pensamos que la teoría de agencia, también conocida como enfoque contractual o modelo "principal-agente", puede ayudarnos a entender algunas cuestiones de relevancia del gobierno universitario.

4

Francisco A. Ganga Contreras\*- José Vera Garnica, Universidad de Los Lagos - Correo Postal: Serena 77 - Universidad de Los Lagos – Puerto Montt - Chile. Correo electrónico: fganga@ulagos.cl y jvera@ulagos.cl  
Comenzaremos por comprender los principales elementos que involucra la teoría de agencia. En este orden de cosas, es ineluctable centrar nuestras miradas en los destacados profesores Jensen y Meckling (1976), quienes en los años 70, plantearon la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas -que pudiesen denominarse agente- contrata(n) a otra(s) persona(s), para que efectúen un determinado servicio a nombre del "principal", situación que implica cierto grado de delegación de autoridad y responsabilidad, en el ente conocido como "agente". Lo anterior significa que una relación de agencia funciona en aquellos eventos donde el "principal" encomienda el control sobre algunos recursos al ya mencionado "agente", quien tiene la obligación de encarnar los intereses del delegador, todo ello, a cambio de algún tipo de retribución.

Cuando un principal decide delegar autoridad y responsabilidad, para que sean otro(s) el(los) individuo(s) que tome(n) las decisiones, se enfrenta a dos grandes peligros: primero, que el agente no se comporte como el principal desea y muy por el contrario, se dedique a perseguir sus propios intereses, hablándose en este caso de riesgo moral. Segundo, que fortuitamente se contrate un agente sin las competencias suficientes, como para asumir eficientemente el cargo o las responsabilidades que se les confiere, caso que se conoce como selección adversa. La ocurrencia de cualquiera de estas situaciones provoca costos, los que son conocidos como "costos de agencia".

Adicionalmente, la teoría de agencia parte de la premisa de que existen "asimetrías de información" entre los dos entes (principal y agente), dado que nítidamente el agente maneja mucha más información, porque se ubica al interior de la organización, a diferencia del principal, que monitorea exógenamente. Este fenómeno se agudiza en aquellas situaciones donde existe más de un agente, que se hace responsable de diversas áreas funcionales, hecho que obliga al principal a manejar mayor variedad de información, pero lógicamente, con menor profundidad.

Es en este escenario, donde la teoría de agencia promueve la utilización de una serie de mecanismos, que posibiliten un manejo más homogéneo de la información, además de la factibilidad de "alinear los intereses" divergentes entre principal y agente.

#### Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Las NAGAs, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948. Las NAGAs en el Perú fueron aprobadas en el mes de octubre de 1968 con motivo del II Congreso de Contadores Públicos, llevado a cabo en la ciudad de Lima. Posteriormente, se ha ratificado su aplicación en el III Congreso Nacional de Contadores Públicos, llevado a cabo en el año 1971, en la ciudad de Arequipa.

Por lo tanto, estas normas son de observación obligatoria para los Contadores

Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales.

Las NAGAS, son las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y cada país las regula por sus leyes y normas. Las normas de auditoría constituyen los principios y requisitos que debe seguir el auditor en el desempeño de su función.

Si el auditor sigue estas normas, se estará garantizando los requisitos mínimos de calidad que deben exigirse al auditor en cuanto a:

- a) Características personales
- b) Realización del trabajo
- c) Informe que emite

#### Normas Internacionales de Auditoría (NIAs)

Las NIAs, conocidas en el habla hispana, son las Normas Internacionales de Auditoría, estas normas Internacionales, son la base para realizar la práctica de auditoría.

En los diferentes países existen normas de contabilidad, que se aplican en cada país, el propósito es que exista un marco común en normas de contabilidad entre los diferentes países, están los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y actualmente las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), con lo cual se asegura que se siguen ciertas normas para evaluar los activos, pasivos, patrimonio, y demás cuentas, así como también en materia de exposición de los estados contables.

Existe una fundación que elabora las NICS, Fundación de IASC (International

Accounting Standard Committee), esta fundación tiene dos cuerpos, uno son los Fideicomisarios y el otro es la Junta Internacional de Normas Contables (IASB, International Accounting Standard Board). El principal objetivo de esta Junta, es desarrollar y emitir las NICS. Desde marzo del 2001, y en adelante, estas normas se conocen, como Normas Internacionales de Información Contable.

Interpretando el movimiento y transformación de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) el Marco de referencia internacional para trabajos para atestiguar entró en vigencia para aquellos trabajos después de enero de 2005 y dejó para la historia la NIA 100 “Trabajos para atestiguar” y la NIA 120 Marco conceptual Normas Internacionales de Auditoría derogadas en el 2004; precisamente cuando son reemplazadas por las NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJOS PARA ATESTIGUAR (ASEGURAMIENTO) (NITA – ISAE) en especial la NITA 3000 Trabajos para atestiguar distintos de auditorías o revisiones de información financiera histórica.” Que aplica para todos los trabajos para atestiguar.

Con estas decisiones se estrena el PROYECTO CLARIDAD definido como “Muy

ambicioso y necesario para facilitar el estudio, la comprensión y la aplicación de las NIA”. Son treinta y seis normas incluyendo la ISQC 1 (siglas en inglés de la Norma

Internacional de Control de Calidad).

En el presente trabajo de investigación traté de esforzarme a fin de que nuestros seguidores entre los cuales se cuentan estudiantes, profesionales, investigadores, stakeholders, etc., conozcan que la globalización ha presionado también a quienes tienen la responsabilidad de estar acorde con los avances científicos, ajusten las normas del campo de la auditoría acorde con los cambios en la ciencia contable por lo que el paquete del contenido de las NIAs no solo tuvieron un cambio de redacción, sino que algunas fueron redactadas nuevamente y revisadas en su contenido con cambios sustanciales y, por último, aparecen NIAs nuevas. Asimismo, y debido a que aún no han sido traducidas, al relacionarlas en bloque, estoy a la espera de ello suceda para su formulación.

Nuestra intención, es hacer conocer que en el campo de la auditoría también se viene profundizando en los cambios que tenemos frente a nosotros, lo cual conlleva a no desmayar en nuestras inquietudes por seguir avanzando en conocimientos, en preparación, ya que segundo a segundo, se genera un nuevo pensamiento que fortalece a nuestra profesión. Siempre hay tiempo para reflexionar, aprender, para mejorar y para afrontar los escollos. Si no conocemos o no mejoramos la esencia de nuestra existencia profesional el camino que nos hemos trazado no lleva a buena senda.

Para el Proyecto Claridad fueron 18 meses trabajando en la revisión integral de todas las NIAs y de la ISQC con el propósito de mejorarlas. Tal logro, sacrificio y esfuerzo merece que como auditores nos avoquemos a la actualización ya que han sido diseñadas para “mejorar el entendimiento e implementación de las mismas, y para facilitar su traducción”. Se ha proyectado que las normas aclaradas, tendrán vigencia para auditorías de estados financieros de ejercicios que comiencen el o después del 15 de diciembre de 2009, pero a la fecha, en nuestro país aún no se da cumplimiento.

## 2.3 Marco conceptual

### 2.3.1 Sistema Nacional de Control<sup>3</sup>

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

El Sistema está conformado por los siguientes órganos de control:

- a) La Contraloría General, como ente técnico rector.
- b) Todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental de las entidades que se mencionan en el Artículo 3° de la Ley N° 27785, sean éstas de carácter sectorial, regional, institucional o se regulen por cualquier otro ordenamiento organizacional.
- c) Las sociedades de auditoría externa independientes, cuando son designadas por la Contraloría General y contratadas, durante un período determinado, para realizar servicios de auditoría en las entidades: económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros.

El ejercicio del control gubernamental por el Sistema en las entidades, se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la Contraloría General, la que establece los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos correspondientes a su proceso, en función a la naturaleza y/o especialización de dichas entidades, las modalidades de control aplicables y los objetivos trazados para su ejecución. Dicha regulación permitirá la evaluación, por los órganos de control, de la gestión de las entidades y sus resultados.

---

<sup>3</sup> Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

## CONTROL GUBERNAMENTAL<sup>4</sup>

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

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

El control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

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

### Acción de control<sup>5</sup>

La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental, efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales. Las acciones de control se realizan con sujeción al Plan Nacional de Control y a los planes aprobados para cada órgano del Sistema de acuerdo a su programación de actividades y requerimientos de la Contraloría General. Dichos planes deberán contar con la correspondiente asignación de recursos presupuestales para su ejecución, aprobada por el Titular de la entidad, encontrándose protegidos por el principio de reserva.

---

<sup>4</sup> Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

<sup>5</sup> Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

### 2.3.2 Órgano de Auditoría Interna

Unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad. El Titular de la entidad tiene la obligación de cautelar la adecuada implementación del Órgano de Auditoría Interna y la asignación de recursos suficientes para la normal ejecución de sus actividades de control.

El citado Órgano mantiene una relación funcional con la Contraloría General, efectuando su labor, de conformidad con los lineamientos y políticas que para tal efecto establezca el Organismo Superior de Control.

El jefe del Órgano de Auditoría Interna mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General, en su condición de ente técnico rector del Sistema, sujetándose a sus lineamientos y disposiciones. En el desempeño de sus labores, actúa con independencia técnica dentro del ámbito de su competencia.

La designación y separación definitiva de los jefes de los Órganos de Auditoría Interna, se efectúa por la Contraloría General de acuerdo a los requisitos, procedimientos, incompatibilidades y excepciones que establecerá para el efecto.

Las entidades sujetas a control proporcionarán personal, recursos y los medios necesarios para el ejercicio de la función de control en dichas entidades, de acuerdo con las disposiciones que sobre el particular dicte la Contraloría General.

### 2.3.3 Sociedades de auditoría<sup>6</sup>

Personas jurídicas calificadas e independientes en la realización 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, opinar sobre la razonabilidad de sus estados financieros, así como evaluar la gestión, captación y uso de los recursos asignados.

---

<sup>6</sup> Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República

El proceso de designación y contratación de las sociedades de auditoría, el seguimiento y evaluación de informes, las responsabilidades, así como su registro, es regulado por la Contraloría General.

#### 2.3.4 Contraloría General de la República

Es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando 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, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

#### 2.3.5 Normas de Control Interno en el Perú

##### NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL (NAGUs)

Las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU son los criterios que determinan los requisitos de orden personal y profesional del auditor, orientados a uniformar el trabajo de la Auditoría Gubernamental y obtener resultados de calidad.

Constituyen un medio técnico para fortalecer y uniformar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultados de su trabajo, promoviendo el grado de economía eficiencia y eficacia en la gestión de la entidad auditada.

Se fundamentan en la Ley del Sistema Nacional de Control, su Reglamento y en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las NAGA son aplicables en su totalidad cuando se trata de una Auditoría Financiera, y en lo aplicable, en una Auditoría de asuntos financieros en particular y otros exámenes especiales. La Auditoría de Gestión requiere, sin embargo, normas complementarias y específicas para satisfacer las necesidades propias de los citados exámenes.

Los auditores deben seleccionar y aplicar las pruebas y demás procedimientos de auditoría que, según su criterio profesional, sean apropiadas en las circunstancias para cumplir los objetivos de cada auditoría. Esas pruebas y procedimientos deben planearse de tal modo que permitan obtener evidencia suficiente, competente y relevante para fundamentar razonablemente las opiniones y conclusiones que se formulen en relación con los objetivos de la Auditoría.

Las Normas de Auditoría Gubernamental son de cumplimiento obligatorio, bajo responsabilidad, por los auditores de la Contraloría General de la República, de los Órganos de Control Institucional (OCI) de las entidades sujetas al Sistema y de las Sociedades de Auditoría designadas por el organismo superior de control. Asimismo, son de observancia, por los profesionales y/o especialistas de otras disciplinas que participen en el proceso de la auditoría gubernamental.

La Contraloría General de la República indica que las Normas de Auditoría Gubernamental contribuyen a que las auditorías sean evaluaciones imparciales, objetivas y confiables de la gestión gubernamental. Constituyen un valioso marco de referencia para el control gubernamental.

Según la Contraloría<sup>7</sup>, las Normas de Auditoría Gubernamental se presentan clasificadas en cuatro grupos:

- a) Normas Generales:
- b) Normas relativas a la Planificación de la Auditoría Gubernamental:
- c) Normas relativas a la Ejecución de la Auditoría Gubernamental:
- d) Normas relativas al Informe de Auditoría Gubernamental:

## 1. NORMAS GENERALES

1.10 Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional

1.20 Independencia

1.30 Cuidado y Esmero Profesional

1.40 Confidencialidad

1.50 Participación de Profesionales y/o Especialistas

1.60 Control de Calidad

---

<sup>7</sup> Resolución de Contraloría N° 162-95-CG

## **2. NORMAS RELATIVAS A LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

- 2.10 Planificación General
- 2.20 Planificación Específica
- 2.30 Programas de Auditoría
- 2.40 Archivo Permanente

## **3. NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

- 3.10 Estudio y Evaluación del Control Interno
- 3.20 Evaluación del Cumplimiento de Disposiciones Legales y Reglamentarias
- 3.30 Supervisión del Trabajo de Auditoría
- 3.40 Evidencia Suficiente, Competente y Relevante
- 3.50 Papeles de Trabajo
- 3.60 Comunicación de Observaciones
- 3.70 Carta de Representación

## **4. NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

- 4.10 Forma Escrita
- 4.20 Oportunidad del Informe
- 4.30 Presentación del Informe
- 4.40 Contenido del Informe
- 4.50 Informe Especial
- 4.60 Seguimiento a las Recomendaciones de Auditorías anteriores

## **Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU)**

La Estructura del Manual de Auditoría Gubernamental<sup>8</sup>, es la siguiente:

Parte I: Criterios Básicos de la Auditoría Gubernamental

Capítulo I: Aspectos conceptuales de la Auditoría Gubernamental

Capítulo II: Criterios Básicos de la Auditoría Gubernamental.

Capitulo III: Visión General de la Auditoría Gubernamental

### **Parte II: Auditoría Financiera.**

Capítulo IV: Visión General.

Capítulo V: Fase de Planeamiento.

Capítulo VI: Fase de Ejecución

Capitulo VII: Fase del Informe de Auditoría.

### **Parte III: Auditoría de Gestión.**

Capítulo VIII: Visión General.

Capitulo IX: Planeamiento.

Capitulo X: Ejecución

Capitulo XI: Elaboración del Informe.

---

<sup>8</sup> Resolución de Contraloría N° 152-98-CG

## **Parte IV: Examen Especial.**

Capítulo XII: Visión general.

Capítulo XIII: Examen Especial

**LEY N° 28716 “Ley de Control Interno para las Entidades del Sector Público”** La Contraloría General de la República a través de la presente ley cumple con dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno en las Entidades del Estado”

Las Normas de Control Interno fueron elaboradas en armonía con los conceptos y enfoques modernos esbozados por las principales organizaciones mundiales especializadas sobre la materia, con aportes de instituciones y de personas vinculadas al tema como resultado de su pre publicación en la página web institucional, y con una estructura basada en los componentes de control reconocidos internacionalmente;

Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG  
**“Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”.**

La presente Guía reúne lineamientos, herramientas y métodos y, expone con mayor amplitud los conceptos utilizados en las Normas de Control Interno; con la finalidad de orientar su efectiva y adecuada implementación. Asimismo, se propone establecer plazos para dicho fin, con arreglo a lo dispuesto en la Ley de Control Interno y las Normas de Control Interno; y para coadyuvar a la mejora de la gestión pública y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En uso de las atribuciones establecidas por el artículo 32° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; se aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”, como documento orientador para la gestión pública y el control gubernamental, sin perjuicio de la legislación que emitan los distintos niveles de gobierno, así como las normas que dicten los órganos rectores de los sistemas administrativos. Además, establece un plazo máximo de veinticuatro (24) meses para la implementación del Sistema de Control Interno a partir del día siguiente de publicada la presente Resolución (30.10.08). Al término de los doce (12) primeros meses, las entidades del Estado deberán emitir un informe con los resultados de la implementación del Sistema de Control Interno producto de su autoevaluación, señalando los avances logrados. El mismo que será remitido al Órgano de Control Institucional (OCI) de la entidad o a la Contraloría General de la República en caso de no contar con OCI; asimismo, al término de los 12 meses siguientes deberán emitir un informe final señalando la culminación de su implementación<sup>9</sup>.

Resolución de Contraloría General N° 459-2008-CG “Reglamento de los Órganos de Control Institucional”

En concordancia con lo dispuesto en el artículo 14° de la Ley 27785, la Contraloría

General, en su calidad de Ente Técnico Rector del Sistema Nacional de Control, organiza y desarrolla el control gubernamental en forma descentralizada y permanente, a través del accionar de los Órganos de Control existentes en cada una de las entidades sujetas al Sistema, denominados Órganos de Control Institucional;

Que, en uso de dichas atribuciones, por Resolución de Contraloría N° 114-2003-CG se aprobó el Reglamento de los Órganos de Control Institucional, modificado por Resoluciones de Contraloría N° 014 y 047-2004-CG;

La Gerencia del Órgano de Control Institucional de la Contraloría General de la República, recomienda la modificación del citado Reglamento a efectos de optimizar el marco legal que permita que este Organismo Superior de Control ejerza su función de supervisión de los Órganos de Control Institucional, así como que éstos puedan dar cumplimiento a sus funciones,

---

<sup>9</sup> Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG

obligaciones y atribuciones. En tal sentido se resuelve aprobar el Reglamento de los Órganos de Control Institucional, cuyo texto forma parte integrante de la presente Resolución.

#### Resolución de Contraloría N° 094-2009-CG

El Contralor General autoriza aprobar Directiva N° 002-2009-CG/CA “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República – CGR y los Órganos de Control Institucional - OCI”.

Que, entre los principios del artículo 9° de la Ley N° 27785, que regula el ejercicio del control gubernamental, cabe resaltar el de “Presunción de Licitud”, por el cual salvo prueba en contrario, se reputa que las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades, han actuado con arreglo a las normas legales y administrativas pertinentes; el de “Objetividad”, conforme al cual las acciones de control se realizan sobre la base de una debida e imparcial evaluación de fundamentos de hecho y de derecho, evitando apreciaciones subjetivas; y, el de “Flexibilidad” según el cual ha de otorgarse prioridad al logro de las metas propuestas, respecto de aquellos formalismos cuya omisión no incida en la validez de la operación objeto de la verificación, ni determinen aspectos relevantes en la decisión final;

Que, la Contraloría General de República forma parte de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores - INTOSAI -, la cual es una institución creada para fomentar el intercambio de ideas y experiencias entre las Entidades Fiscalizadoras Superiores -EFS - de los países miembros en lo que se refiere a la auditoría gubernamental. Ésta proporciona un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior y por lo tanto fortalecer la competencia de las distintas EFS;

Que, la INTOSAI ha conformado el Grupo de Trabajo de Auditoría de la Privatización, Asociación Público Privada y Regulación Económica, encargado de identificar y examinar los problemas que enfrentan las EFS sobre dichas materias, e intercambiar información entre sus miembros para la solución de los mismos, a partir de lo cual ha emitido documentos técnicos que se han constituido en Normas Internacionales de EFS (ISSAI) que contienen los principios fundamentales para el funcionamiento de éstas y los requisitos previos de auditorías de entidades públicas, las que orientan el trabajo de las EFS de acuerdo con las circunstancias particulares del país al cual pertenecen cada una de ellas ;[www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)

Que, entre otros, a nivel de las distintas instancias del Gobierno vienen implementado políticas y medidas de estímulo económico destinadas a reducir los efectos en el país de la crisis financiera mundial; contexto en el cual el ejercicio del control gubernamental debe contribuir al logro de los objetivos nacionales y ser concordante con la dinámica de dichas políticas y los planes de acción establecidos para las entidades que se encuentran comprendidas en el Sistema Nacional de Control;

Que, en tal sentido, resulta necesario impulsar acciones preventivas, establecer los lineamientos que permitan destacar la aplicación de determinados principios y criterios por los órganos integrantes del Sistema Nacional de Control, así como incorporar al ejercicio del control gubernamental el uso de documentos técnicos emitidos por la INTOSAI que contienen estándares considerados como buenas prácticas internacionales; estimando pertinente aprobar la Directiva N° 002-2009- CG/CA “Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional”<sup>10</sup>; en la que se dispone que los órganos del Sistema Nacional de Control, en el ejercicio del control gubernamental de los proyectos y actividades vinculadas con el Plan de Estímulo Económico y otros, prioricen las labores de control preventivo, que tienen la finalidad de identificar y administrar los riesgos por parte del titular de la entidad, los cuales pudieran afectar su correcta realización, contribuyendo en forma efectiva y oportuna, desde la función del control al logro de los objetivos nacionales.

#### **2.4 Definición de terminología básica.**

**Autonomía Administrativa.** - Es la atribución conferida para el dictado de la normativa que regula el funcionamiento de la institución, en cuanto a la elaboración de su estructura organizativa y sobre aspectos logísticos y de recursos humanos.

**Autonomía Económica.** - La seguridad de contar con una asignación presupuestal suficiente que le permita el cumplimiento eficaz de las funciones que le encomienda la Constitución y la Ley.

**Autonomía Financiera.** - Facultad de solicitar directamente al organismo competente los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo al presupuesto anual aprobado por el Congreso de la República, ante quien rendirá cuenta de su ejecución.

**Autonomía Funcional.** - Potestad para el ejercicio de las funciones que le asigna la Constitución y la Ley, que implica disposición de la facultad de elaborar sus informes y

---

<sup>10</sup> Resolución de Contraloría N° 094-2009-CG

programas de auditoría, elección de los entes auditados, libertad para definir sus puntos más esenciales de auditoría y de aplicar las técnicas y métodos de auditoría que considere pertinentes.

**Contribución.** - Las contribuciones constituyen los aportes de las entidades sujetas a control, destinados a coadyuvar al ejercicio del control gubernamental por parte de la Contraloría General, posibilitando la mayor cobertura de sus actividades de control.

**Control de Gestión.** - Es la evaluación de la gestión en función de los objetivos trazados y los resultados obtenidos con relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los programas y planes de la entidad examinada.

**Control de Legalidad.** - Es la revisión y comprobación de la aplicación de las normas legales, reglamentarias y estatutarias y su evaluación desde el punto de vista jurídico.

**Control Social.** - Consiste en la participación activa de la ciudadanía en el proceso de gestión y control público, como fuente de información calificada y permanente sobre áreas críticas de la administración pública y detección de actos de corrupción.

**Debido Proceso de Control.** - Consiste en la garantía que tiene cualquier entidad o persona, durante el proceso integral de control, al respeto y observancia de los procedimientos que aseguren el análisis de sus pretensiones y permitan, luego de escuchar todas las consideraciones que resulten pertinentes, resolver conforme la normativa vigente.

**Dependencia Administrativa.** - Es aquella por la cual el Jefe del OCI es designado y separado de la función de control por la Contraloría General, y por la cual se encuentra sujeto a la supervisión y evaluación de su desempeño funcional.

**Dependencia Funcional.**- Es aquella por la cual el Jefe del OCI ejerce la función de control sujeto a los lineamientos y disposiciones de la Contraloría General, cumpliendo las funciones y obligaciones correspondientes a su cargo.

**Designación.**- Acto por el cual la Contraloría General nombra al profesional que asumirá el cargo de Jefe del OCI previa comprobación del cumplimiento de los requisitos que se establecen en el presente Reglamento, lo que se materializa con

Resolución de Contraloría

**Economía.**- Es la relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y el nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad y en el lugar requerido.

**Efectividad.**- Es la referida al grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Eficiencia.-** Es la referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Encargo.-** Es el acto por el cual la Contraloría General o el Titular de la entidad, determina al profesional que asumirá las funciones de Jefe del Órgano de Control Institucional de manera temporal de conformidad con las disposiciones que al respecto, se han estipulado en el presente documento normativo.

**Ética.-** Consiste en el conjunto de valores morales que permite a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

**Evaluación.-** Es la facultad que tiene la Contraloría General de revisar y/o examinar, a través de sus diferentes unidades orgánicas u órganos desconcentrados, los actos funcionales del OCI

**Fortalecimiento en la Gestión Administrativa.-**Mejoramiento de la capacidad y eficiencia en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos; así como, los procedimientos y operaciones que emplea en su accionar, a fin de fortalecer y optimizar sus sistemas de gestión administrativa.

**Funciones Ejecutivas o de Asesoría.-** Son aquellas funciones que implican un alto nivel de responsabilidad o de dirección en la conducción de una entidad del Estado.

**Funcionarios y directivos de la entidad.-** Son aquellos que independientemente del régimen laboral en que se encuentran, mantienen vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con las entidades y que en virtud de ello ejercen o realizan funciones directrices y que connotan responsabilidad en la conducción de una entidad del Estado.

**Gestión Pública.-** Es 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.

**Identificación del Deber Incumplido.-** Identificación, durante la evaluación de responsabilidades, de la normativa expresa que concretamente, prohíbe, impide o establece como incompatible la conducta que se hace reprochable o que exija el deber positivo que el auditado ha omitido.

**Órgano de Control Institucional.-**Es el Órgano encargado de realizar el control gubernamental en la entidad, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, sus normas reglamentarias, modificatorias y complementarias. Se ubica en el mayor nivel jerárquico organizacional. Depende administrativa y funcionalmente de la Contraloría General de la República, sin perjuicio de ello hace de conocimiento directamente al Ministro sobre los requerimientos y resultados de las acciones y actividades del control, inherentes al ámbito de su competencia.

**Personal del OCI.-** Es el personal técnico especializado del OCI, nombrado y/o contratado para dicho órgano bajo cualquier modalidad, que realiza labores de control.

**Proceso Integral de Control.-** Es el conjunto de fases del control gubernamental, que comprende las etapas de Planificación, Ejecución, Elaboración y emisión del Informe y Medidas Correctivas.

**Proporcionalidad.-** Es la correspondencia que debe existir entre la falta cometida y la sanción a imponerse, determinada a través de la valoración de toda prueba o elemento que coadyuve a la determinación certera de una responsabilidad.

**Razonabilidad.-** Implica que la medida a adoptarse luego de la evaluación realizada, debe encontrar su justificación lógica en los sucesos o circunstancias que lo generen, es decir, debe existir una consonancia entre el hecho antecedente “creador” o “motivador” de dicha medida y la medida adoptada.

**Recursos y Bienes del Estado.-** Son los recursos y bienes sobre los cuales el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

**Relación Causal.-** Consiste en la vinculación de causa adecuada al efecto entre la conducta activa u omisiva que importe un incumplimiento de las funciones y obligaciones por parte del funcionario o servidor público y el efecto dañoso irrogado o la configuración del hecho previsto como sancionable.

**Responsabilidad Administrativa Funcional.-** Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios por haber contravenido el ordenamiento jurídico administrativo y las normas internas de la entidad a la que pertenecen, se encuentre vigente o extinguido el vínculo laboral o contractual al momento de su identificación durante el desarrollo de la acción de control.

**Responsabilidad Civil.-** Es aquella en la que incurren los servidores y funcionarios públicos, que por su acción u omisión, en el ejercicio de sus funciones, hayan ocasionado un daño económico a su Entidad o al Estado. Es necesario que el daño económico sea ocasionado incumpliendo el funcionario o servidor público sus funciones, por dolo o culpa, sea ésta inexcusable o leve. La obligación del resarcimiento a la Entidad o al Estado es de carácter contractual y solidaria, y la acción correspondiente prescribe a los diez (10) años de ocurridos los hechos que generan el daño económico.

**Responsabilidad Penal.-** Es aquella en la que incurren los servidores o funcionarios públicos que en ejercicio de sus funciones han efectuado un acto u omisión tipificado como delito.

**Reserva.-** En el ámbito del control, constituye la prohibición de revelar información o entregar documentación relacionada con la ejecución del proceso integral de control, que pueda causar daño a la entidad, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.

**Servidor Público.-** Es para los efectos de esta Ley, todo aquél que independientemente del régimen laboral en que se encuentra, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades, y que en virtud de ello ejerce funciones en tales entidades.

**Separación.-** Es la decisión de la Contraloría General de apartar de manera definitiva de la función de control al Jefe del OCI, lo cual no constituye una medida

disciplinaria.

**Sistema de Control Descentralizado.-** Constituye el ejercicio del control gubernamental con autonomía técnica, que se desarrolla mediante la presencia y accionar de los Órganos de Auditoría Interna, en cada una de las entidades públicas de los niveles central, regional y local.

**Supervisión.-** Es la facultad que tiene la Contraloría General para verificar el cumplimiento de las funciones y obligaciones asignadas al OCI en el presente Reglamento y en la normativa correspondiente. La supervisión abarca el seguimiento y verificación de las labores de control a cargo del Jefe del OCI.

**Suspensión.-** Es la medida preventiva y temporal que aplica la Contraloría General al inicio o durante un proceso de evaluación o constatación de denuncias hecha por terceros, apartando al Jefe del OCI de la función de control, hasta la culminación de dicho proceso, no constituyendo una medida disciplinaria.

## CAPÍTULO III

### EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIVERSIDAD

#### NACIONAL DE CAJAMARCA

##### 3.1 Organización del sistema de control interno

La Universidad Nacional de Cajamarca, ejerce su autonomía gubernativa para establecer, con independencia, objetivos, políticas y mecanismos necesarios para el cumplimiento de su visión, misión, fines y funciones, así como para elegir y renovar sus órganos de gobierno y autoridades y ejercer su poder disciplinario; concordante con la Constitución Política del Perú, Ley Universitaria N°23733, Estatuto y Reglamento General de la Universidad Nacional de Cajamarca y demás normas internas.

##### LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA<sup>11</sup>

Es el máximo órgano legislativo y es representado por docentes, estudiantes y graduados, en las proporciones establecidas por la Ley Universitaria y el Estatuto de la Universidad Nacional de Cajamarca. La Asamblea Universitaria tiene la composición siguiente:

- a) Rector
- b) Vicerrector Académico
- c) Vicerrector Administrativo
- d) Director de la Escuela de Postgrado
- e) Decanos de Facultades
- f) Representantes de los docentes
- g) Representantes de los graduados
- h) Representantes de los estudiantes

---

<sup>11</sup> Estatuto de la Universidad Nacional de Cajamarca

## CONSEJO UNIVERSITARIO<sup>12</sup>

Es el órgano ejecutivo y de dirección superior de la Universidad, encargado de gerenciar y promover estratégicamente el desarrollo institucional. Está conformado por:

- a) Rector
- b) Vicerrector Académico
- c) Vicerrector Administrativo
- d) Director de la Escuela de Postgrado
- e) Decanos de Facultades
- f) Un representante de los graduados
- g) Representantes de los estudiantes

La Universidad Nacional de Cajamarca (UNC) desarrolla sus actividades atendiendo al Manual de Organización y Funciones (MOF) que tiene por finalidad establecer la estructura organizativa y funcional de las Oficinas Administrativas y servir como instrumento orientador y regulador de las actividades del personal docente y administrativo que labora en ella; basándose en las normas mencionadas, de mayor categoría y nivel.

El Manual de Organización y Funciones, tiene como propósito orientar al personal administrativo sobre las funciones que les competen desarrollar en los diferentes cargos y niveles jerárquicos, a fin de consolidar sus objetivos y por ende contribuir al logro de los Objetivos Institucionales.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones aprobado en el 2010 y vigente a la fecha su Diseño Orgánico de nuestra Casa Superior de Estudios es el siguiente:

---

<sup>12</sup> Estatuto de la Universidad Nacional de Cajamarca

## EL RECTORADO

El Rectorado de la Universidad Nacional de Cajamarca, es el máximo órgano de ejecución, según la Ley Universitaria y está a cargo de un Profesor Principal a Dedicación Exclusiva, elegido por la Asamblea Universitaria, de conformidad con la Ley 23733, el Estatuto y el Reglamento General de la Universidad, conjuntamente con los Vicerrectorados, representan el Primer Nivel Organizacional en la Estructura Orgánica Académico Administrativa y Funcional de la Universidad Nacional de

Cajamarca.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA

El Rectorado para cumplir con sus funciones, cuenta con la Estructura Orgánica siguiente:

### ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Rectorado

Vice Rectorado Académico

Vice Rectorado Administrativo

### ÓRGANOS DE CONTROL

Oficina General de Control Institucional

### ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

Oficina General de Planificación

Oficina General de Asesoría Jurídica

### ÓRGANOS DE APOYO

Oficina General de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones

Públicas

Unidad Técnica de Sistemas Informáticos

Oficina de Secretaría General

## ÓRGANOS DE LINEA

Facultades

Escuela de Post Grado

## ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

Consejo de Centros Productivos

Centro de Idiomas y Sistemas de Comunicación

Centro Preuniversitario

## RELACIÓN JERÁRQUICA DE UNIDADES ORGÁNICAS

- a.** El Rectorado depende jerárquicamente de la Asamblea Universitaria.
- b.** La Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario, son Órganos de Gobierno de la Universidad Nacional de Cajamarca y cada uno de sus miembros depende de su respectiva autoridad.
- c.** El Rector es responsable ante la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario.
- d.** Los Vicerrectores son responsables ante el Rector.
- e.** Los Directores de Oficinas Generales dependientes del Rectorado, son responsables ante el Rector.
- f.** Los directores de las Unidades Técnicas adscritas a las Oficinas Generales dependientes del Rectorado, son responsables ante el Director General de cada Oficina General.
- g.** El personal asignado al Rectorado y a las Oficinas Generales, son responsables ante el Rector y ante su director inmediato, respectivamente.

## DE LA COORDINACIÓN

Con el objeto de cumplir con las funciones asignadas al Rectorado, el Rector coordina con los Vicerrectores, Decanos de las Facultades, director de la Escuela de Post Grado, Directores de Escuelas Profesionales, Jefes de Departamentos Académicos y Directores de Oficina Generales Administrativas y Académicas.

## DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

El Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, como unidad orgánica especializada, se ubica en el mayor nivel jerárquico organizacional de la entidad, para efectos del ejercicio del control gubernamental y está representado por el jefe de la Oficina del Órgano de Control Institucional y ejerce autoridad sobre el personal del órgano a su cargo. El Órgano de Control Institucional constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la

Entidad.

El Órgano de Control Institucional mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General de la República, efectuando su labor de conformidad con los lineamientos y políticas que para tal efecto establezca el Organismo Superior de Control, asimismo coordina internamente con los órganos de la Universidad Nacional de Cajamarca a efectos de ejecución de las actividades o acciones de control.

El Órgano de Control Institucional informa directamente al Rector de la Universidad Nacional de Cajamarca y a la Contraloría General de la República sobre los requerimientos y resultados de las acciones y actividades de control inherentes a su ámbito de competencia.

El Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca es el órgano conformante del Sistema Nacional de Control, de acuerdo a lo previsto en el Art. 13, literal b) de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, encargado de ejecutar el control gubernamental interno posterior, referido en el Artículo 7° de la Ley, y el control gubernamental externo, previsto en el Art. 8° de la Ley.

## DIAGNÓSTICO

El Órgano de Control Institucional (OCI) de la Universidad Nacional de Cajamarca, encargada de realizar las acciones de control en el ámbito de esta entidad, de acuerdo a las normas legales dispuestas por la Contraloría General de la República, Ministerio de Economía y Finanzas, Congreso de la República y otras dependencias del Estado, así como respetando las normas internas de la institución.

Desde el año 2011 a la actualidad la Jefatura viene siendo encargada profesionales designados por la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuenta con (03) auditores (incluyendo al Jefe) que realizan la labor de control posterior, un personal de apoyo para labores administrativas que se desempeña como secretaria.

El Órgano de Control Institucional (OCI) tiene limitaciones entre las que se señalan las siguientes:

- En la actualidad no cuentan con Plan Anual de Control, limitándose su atención a encargos y requerimientos del titular, encontrándose muy poca participación en la evaluación de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca. ○ Limitada capacidad operativa del Órgano de Control Institucional, lo cual repercute de manera negativa en la programación de las actividades.
- Desinterés por parte de las autoridades universitarias de aprobar la nueva estructura orgánica del Órgano de Control Institucional o No cuenta con el apoyo de un Docente Universitario para las acciones multidisciplinarias de control de la Actividad Académica.
- Limitado apoyo en asesoría legal para la formulación de los informes especiales
- Limitada capacitación del recurso humano del Órgano de Control Institucional, debido a los escasos recursos económicos asignados.
- La instalación del Sistema de Control Gubernamental (Ex SAGU), es deficiente para el desarrollo de sus actividades y comunicación con la Contraloría General de la República.

- Carencia de algunos profesionales para labores de acción multidisciplinaria, tales como: Abogado permanente, Docente Universitario e Ingeniero de Sistemas.
- Desconocimiento de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias del Órgano de Control Institucional

Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o Alta Gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la entidad, siendo función de la Oficina de Control Institucional, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación, acciones que no han sido desarrolladas óptimamente por los funcionarios de la Alta Dirección, Directores Generales y Directores Técnicos de nuestra Universidad detectándose deficiencias en su Sistema de Control Interno, como consecuencia de una débil ejecución en implementar las Normas Generales de Control Interno y que hasta la fecha no ha podido solucionarse con los informes de los auditores internos y externos; en algunos casos por una absoluta falta de comprensión por parte de las autoridades y otras veces por falta de monitoreo de las observaciones por parte de los mismos auditores. Ante este hecho, los profesionales que prestamos nuestros servicios en la parte docente tenemos que ponernos la camiseta y dar nuestros aportes basados en nuestra formación académica y grado de experiencia del sector público, es en este sentido, que nuestra voluntad se orientó por hacer este trabajo de investigación.

### **3.2 Propuestas para corregir las limitaciones en el proceso de implementación del sistema de control interno**

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la Universidad convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que ésta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal

sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

Como resultado de la evaluación del sistema de control interno, se concluye que debe reestructurarse de acuerdo a las premisas siguientes:

La Alta Dirección (Rector y Vicerrectores) de la Universidad Nacional de Cajamarca, deben:

1. Establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, y en general vigilar su efectivo funcionamiento; asimismo, a los niveles directivos y gerenciales les corresponde garantizar el eficaz funcionamiento del sistema en cada área operativa, unidad organizativa, programa, proyecto, actividad u operación, de la cual sean responsables;
2. Comprender que el sistema de control interno es parte de los sistemas financieros, presupuestarios, contables, administrativos y operativos de la entidad y no un área independiente, individual o especializada; los que deben estar sometidos a pruebas selectivas y continuas de cumplimiento y exactitud. Las pruebas de cumplimiento están dirigidas a determinar si dichos sistemas y mecanismos permiten detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y en la adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas prescritas. Las pruebas de exactitud están referidas a la verificación de la congruencia y consistencia numérica que debe existir en los registros contables entre sí y en los estadísticos, y a la comprobación de la ejecución física de tareas y trabajos.

3. Coordinar con el Órgano de Control Institucional, la revisión y evaluación del sistema de control interno, para proponer las recomendaciones tendentes a su optimización y al incremento de la eficacia y efectividad de la gestión administrativa.
4. Garantizar que las autoridades de la entidad y en general los funcionarios y empleados bajo su supervisión, se desempeñen con arreglo a principios éticos y demostrada capacidad técnica e idoneidad en el cumplimiento de los deberes asignados.

Los Directores Generales y Directores Técnicos de nuestra Universidad están obligados a:

- a) Vigilar permanentemente la actividad administrativa de las unidades, programas, proyectos u operaciones que tienen a su cargo;
- b) Adoptar las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviación de los objetivos y metas programadas, detección de irregularidades o actuaciones contrarias a los principios de legalidad, economía, eficiencia y/o eficacia;
- c) Asegurarse de que los controles internos contribuyan al logro de los resultados esperados de la gestión.
- d) Evaluar las observaciones y recomendaciones formuladas por los organismos y dependencias encargados del control externo e interno.
- e) Informar a los niveles correspondientes acerca de la situación de la ejecución de los planes, programas y proyectos, con indicación de las desviaciones ocurridas, sus causas, efectos, justificación y medidas adoptadas.
- f) Definir, mediante normas e instrucciones escritas, las funciones de cada cargo, su nivel de autoridad, responsabilidad y sus relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa, procurando que el empleado o funcionario sea responsable de sus actuaciones ante una sola autoridad.
- g) Garantizar que los documentos deben contener información completa y exacta, archivarlos siguiendo un orden cronológico u otros sistemas de archivo que faciliten su oportuna localización, y conservarse durante el tiempo estipulado legalmente.

### 3.3 Responsabilidad de la entidad en implementar el control interno

El control interno debe entenderse como un medio para el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto constituye un proceso que, bajo la responsabilidad indelegable de la Alta Dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes. Esta responsabilidad es de todos los servidores públicos frente al control interno, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

El sistema de control interno en un sentido amplio, incluye, por consiguiente, controles que pueden ser contables o administrativos. El control interno contable es un proceso que adelanta las entidades públicas con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar razonablemente que la información financiera cumple con las características cualitativas de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad de que trata el Régimen de la Contaduría Pública de nuestro país. Mientras que el control interno administrativo es el proceso que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables; comprende el plan organizacional y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, que ayuden a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la entidad. La ausencia o ineficiencia de un sistema de control administrativo, es signo de una administración débil e inadecuada.

En el sector público, los intereses generales son que los funcionarios públicos deben satisfacer el beneficio público siendo equitativo en el manejo correcto de los recursos públicos. La Alta Dirección y los funcionarios de todos los niveles tienen que estar involucrados en este proceso para resolver los riesgos y poder proporcionar seguridad razonable en el logro de la misión institucional.

La Alta Dirección, según sus competencias, deben promover las medidas pertinentes para contar con un sistema de control interno, conformado por un conjunto de actividades diseñadas y ejecutadas por la administración, que provea una seguridad razonable en la obtención de los objetivos que persigue la misión de la entidad. El sistema de control interno tiene como componentes orgánicos a la administración activa y al Órgano de Control Institucional; igualmente, comprende los siguientes componentes funcionales: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación; y supervisión, que contiene a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento, los cuales se interrelacionan y se integran al proceso de la gestión institucional. Los responsables por el funcionamiento del sistema de control interno deben procurar condiciones idóneas, para que los componentes orgánicos y funcionales del sistema operen de manera organizada, uniforme y consistente.

En síntesis se puede afirmar que el control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la entidad, efectuado por la administración y todo su talento humano, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos, constituyéndose en un mecanismo para establecer que las cosas se cumplan como fueron planeadas de acuerdo con los objetivos, políticas, metas, etc., fijados para el desarrollo de su misión institucional.

#### 3.4 Componentes del Control Interno

El sistema de control interno abarca la organización, metodología, y procedimientos de control dentro de la Universidad Nacional de Cajamarca, a fin de proteger su patrimonio contra el despilfarro, pérdida, uso indebido; asimismo comprobar la exactitud y veracidad de la información presupuestaria financiera, económica, patrimonial y administrativa; vigilar la eficiencia en las operaciones y por último verificar que se cumplan los objetivos y las políticas de la entidad, teniendo como base la ejecución de su implementación.

La evaluación del sistema de control interno a la ejecución de su implementación, es realizada para conocer cómo se están llevando a cabo las funciones que conciernen a las actividades propias de su giro, también para efectuar ajustes a los programas y la aplicación de procedimientos. Esta investigación permitirá confirmar las deficiencias del sistema de control interno en relación con la ejecución de su implementación, para en base de ello presentar las alternativas más innovadoras posibles, de modo que nuestra universidad alcance eficiencia, eficacia y economía en los escasos recursos que administran.

El enfoque moderno establecido por el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), y la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno Entidades del Estado”, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control gerencial
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

Dichos componentes son los reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación y elementos conformantes pueden admitir variantes, su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las entidades del Estado, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes.

## AMBIENTE DE CONTROL

Constituye el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y

fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende: Filosofía de la Dirección, Integridad y los valores

éticos, Administración estratégica, Estructura organizacional, Administración de recursos humanos, Competencia profesional, Asignación de autoridad y responsabilidades, Órgano de Control Institucional. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

Abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.

A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar

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

## ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

Comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de éstos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad. Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

## SUPERVISIÓN

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El enfoque moderno establecido por el COSO (Comité de Organizaciones

Patrocinadoras de la Comisión Treadway), la Guía de INTOSAI (Organización

Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores) y la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base a sus cinco componentes.

C.O.S.O. es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como “Informe C.O.S.O.” y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes. El Informe C.O.S.O. destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz y que son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y finalmente monitoreo o supervisión.

En nuestro país a través de la promulgación de la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado” (27.03.2006) ,tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. La citada Ley de Control Interno establece en su artículo 10 que corresponde a la Contraloría General de la República, dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación; constituyendo dichas normas, 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, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas computarizados y de valores éticos, entre otras; siendo que a partir de dicho marco normativo, los titulares de las entidades están obligados a

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; en tal sentido con fecha 30 de octubre del 2006 emite la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, en la que se aprueba las normas de control interno y tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales y contiene las cinco normas generales, materia de evaluación en el presente trabajo de investigación.

Los comentarios de los gráficos, que se presentan a continuación, han sido elaborados en base a los resultados de la aplicación de una encuesta, en la cual los funcionarios, de la Alta Dirección, Directores Generales y Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, valoraron sus respuestas en una escala del 1 al 4, donde:

1 = Nunca,                      2 = Casi nunca,                      3 = Casi siempre y                      4 = Siempre.

Para la obtención del calificativo promedio, de los ítems, se elaboró una tabla con la siguiente escala:

Rangos de calificación de resultados

<b>Muy malo</b>	de 1.00 a 1.75
<b>Malo</b>	Mayor de 1.75 a 2.50
<b>Bueno</b>	Mayor de 2.50 a 3.25
<b>Muy bueno</b>	Mayor de 3.25 a 4.00

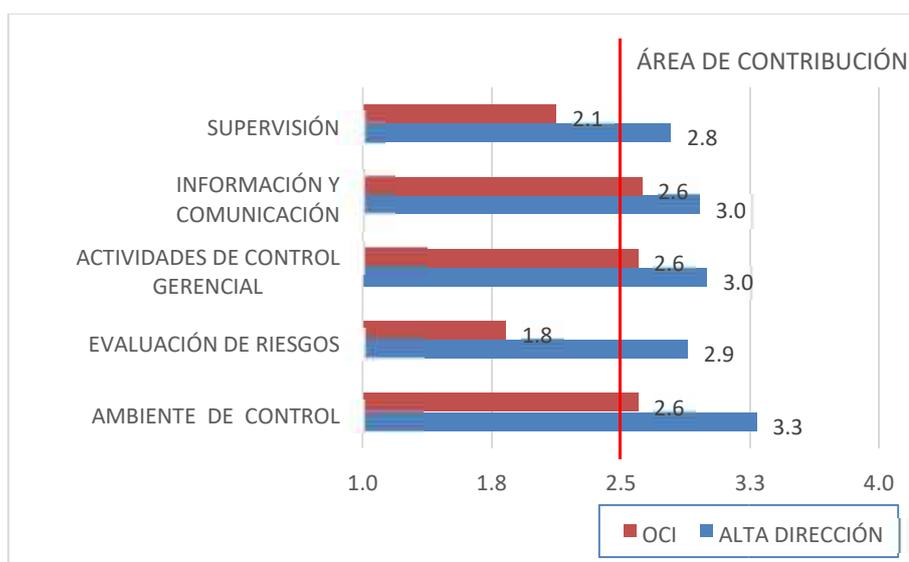
(Ver anexo N° 3)

## 4.1 Análisis de las Normas Generales por Componente periodo 2010

### 4.1.1 Alta Dirección

Gráfico N° 01: Resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de

#### Control Interno – 2010

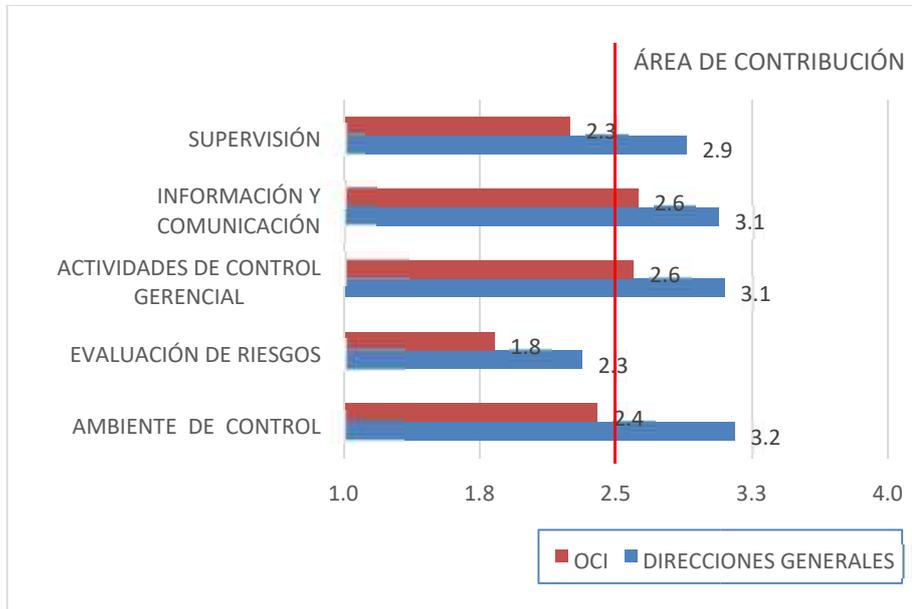


Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Procesados los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Alta Dirección, respecto a las normas generales de control interno, se aprecia que el desarrollo de sus actividades fue en forma eficiente con mayor protagonismo en el componente ambiente de control que la califica como **muy bueno**, mientras que el desarrollo de las actividades que integran los componentes: Evaluación de riesgos, control gerencial, información y comunicación y supervisión la califican de **bueno**, encontrándose todas ellas en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010 y aportaron a la eficiencia del control interno de la entidad. Para el Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación, sólo el desarrollo de las actividades que conforman los componentes: Ambiente de control, control gerencial e información y comunicación aportaron a la eficiencia del sistema de control interno, calificándola de **bueno**, encontrándose dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010. El desarrollo de las actividades evaluación de riesgos y supervisión no aportó a la eficiencia del sistema de control interno, asignándole el calificativo de **malo**, y se encuentran ubicadas fuera del área de contribución en la gestión administrativa.

#### 4.1.2. Directores Generales.

Gráfico N° 02: Resultados de la encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2010



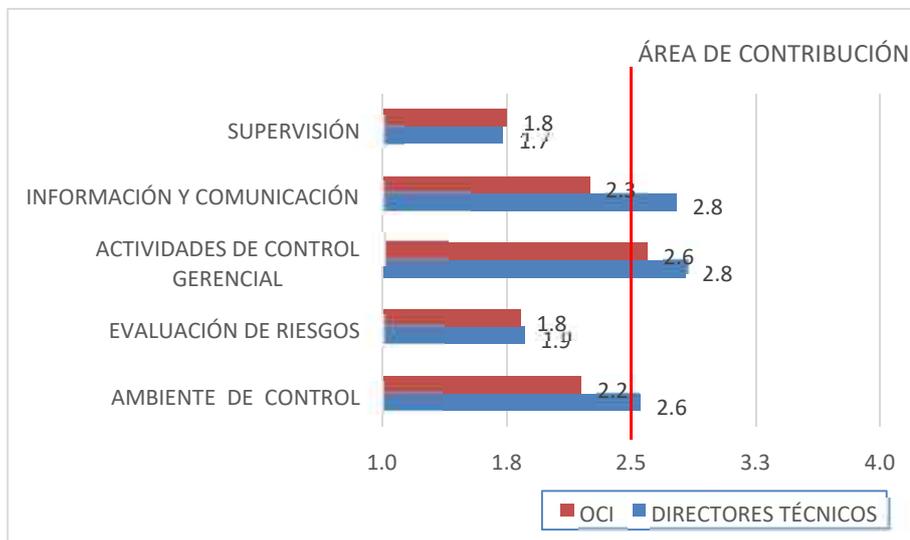
Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Obtenidos los resultados de las encuestas aplicadas a los Directores Generales, respecto a las normas generales de control interno, se aprecia que el desarrollo de sus actividades que integran los componentes: ambiente de control, control gerencial, información y comunicación y supervisión, fue satisfactorio calificándola **de bueno**, ubicándola dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad nacional de Cajamarca en el periodo 2010.

El desarrollo de las actividades que conforman el componente evaluación de riesgos fue deficiente calificándola como **malo** y no aportaron a la eficiencia del sistema de control interno en la Universidad. Para el Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación, sólo el desarrollo de las actividades que conforman los componentes, control gerencial e información y comunicación aportaron a la eficiencia del sistema de control interno, calificándola de **bueno**, encontrándose dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010. El desarrollo de las actividades, ambiente de control, evaluación de riesgos y supervisión no aportó a la eficiencia del sistema de control interno, asignándole el calificativo de **malo**, y se encuentran ubicadas fuera del área de contribución en la gestión administrativa.

### 4.1.3 Directores Técnicos.

Gráfico N° 03: Resultados de la encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2010



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Tabulada las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos respecto al cumplimiento de las normas de control interno, se observa que el desarrollo de las actividades que conforman los componentes, ambiente de control, control gerencial e información y comunicación fueron satisfactorias calificadas como **bueno**, ubicándolas dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010. El desarrollo de las actividades que conforman el componente evaluación de riesgos y supervisión fue deficiente, encontrándose fuera del área de contribución, calificándola como **malo** el componente evaluación de riesgos y **muy malo** el componente Supervisión y no aportaron a la eficiencia del sistema de control interno en la Universidad. Luego de procesar la encuesta aplicada al responsable del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del control interno, se aprecia que sólo el desarrollo de las actividades que conforman los componentes, control gerencial aportaron a la eficiencia del sistema de control interno, calificándola de **bueno**, encontrándose dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010. Las demás actividades que conforman los componentes, ambiente de control, información y comunicación, evaluación de riesgos y supervisión se desarrollaron deficientemente, otorgándole el calificativo de **malo** sin aportar a la eficiencia del sistema de control interno, encontrándose ubicadas fuera del área de contribución en la gestión administrativa.

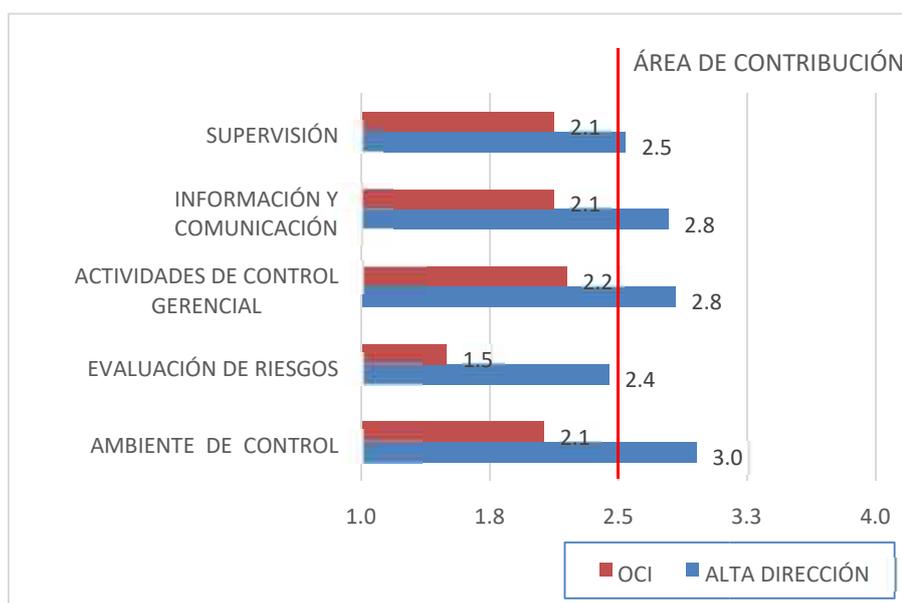
## 4.2 Análisis de las Normas Generales por Componente periodo 2011

### 4.2.1 Alta Dirección

Como se aprecia en el gráfico siguiente (Gráfico N° 04), En los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Alta Dirección, respecto a las normas generales de control interno, se aprecia que el desarrollo de sus actividades fue en forma eficiente con mayor protagonismo en los componentes ambiente de control, control gerencial e Información y comunicación, calificándola de **bueno**, encontrándose todas ellas en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010 y aportaron a la eficiencia del control interno de la entidad.

Gráfico N° 04: Resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de

#### Control Interno – 2011

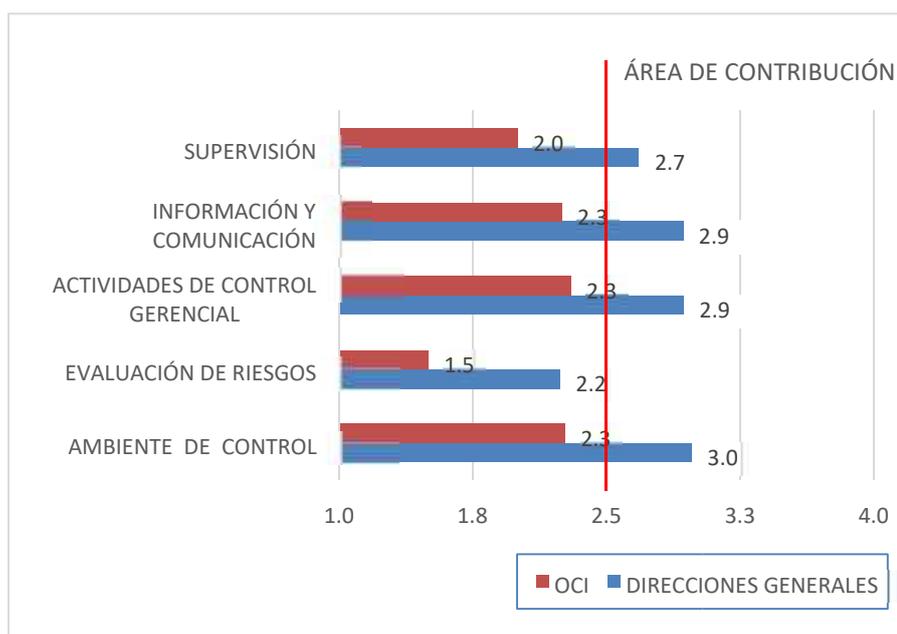


Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Sin embargo, con los resultados expuestos, preocupa el debilitamiento del control interno por el deficiente desarrollo de las actividades que conforman los componentes evaluación de riesgos y supervisión, por parte de los responsables de la gestión, que la califican de **malo**, encontrándose fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2011 . Para el Órgano de Control Institucional el desarrollo de las actividades que conforman los componentes: Ambiente de control, supervisión, control gerencial e información y comunicación fue deficiente, calificándola de **malo** y el desarrollo de las actividades que integra el componente evaluación de riesgos es muy deficiente, cuyo calificativo es de **muy malo**, encontrándose todos los componentes de control interno fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2010.

#### 4.2.2 Directores Generales.

Gráfico N° 05: Resultados de la encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2011



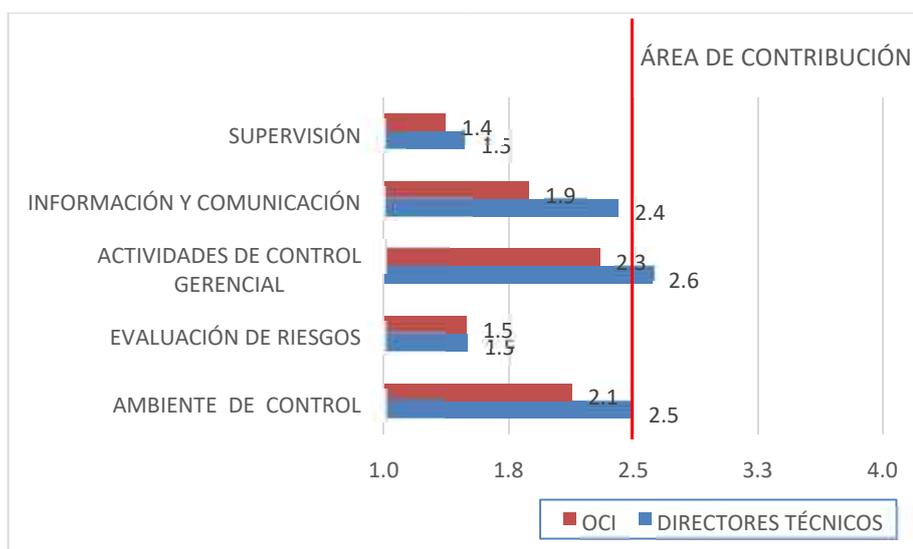
Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Obtenidos los resultados de las encuestas aplicadas a los Directores Generales, respecto a las normas generales de control interno, se aprecia que el desarrollo de sus actividades que integran los componentes: ambiente de control, control gerencial e información y comunicación, fue satisfactorio calificándola de **bueno**, ubicándola dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad nacional de Cajamarca en el

periodo 2011. El desarrollo de las actividades que conforman el componente evaluación de riesgos y supervisión fue deficiente calificándola como **malo** y no aportaron a la eficiencia del sistema de control interno en la Universidad. Para el Órgano de Control Institucional el desarrollo de las actividades que conforman los componentes, ambiente de control, información y comunicación, control gerencial y supervisión fue deficiente, calificándola de **malo**. El desarrollo de las actividades del componente evaluación de riesgos fue muy deficiente, asignándole la calificación de **muy malo**, encontrándose todas ellas fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2011 y sin mayor aporte a la eficiencia del sistema de control interno.

#### 4.2.3 Directores Técnicos.

Gráfico N° 06: Resultados de la encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2011



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

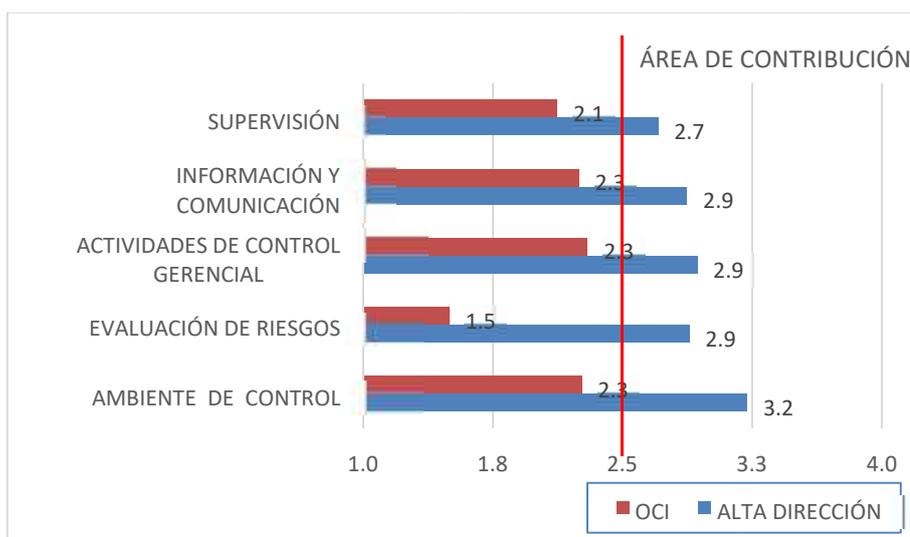
Tabulada las encuestas aplicadas a las Directores Técnicos respecto al cumplimiento de las normas de control interno se observa que solamente el desarrollo de las actividades que conforman el componente, control gerencial fue satisfactoria y que califica como **bueno**, ubicándola dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2011. El desarrollo de las actividades que conforman los componentes, evaluación de riesgos y, supervisión fue muy deficiente calificándola de **muy malo**; del mismo modo el desarrollo de las actividades que conforman los componentes ambientes de control e Información y comunicación fue deficiente, calificándolas de **malo**, encontrándose todas ellas fuera del área de contribución y no aportaron a la eficiencia del sistema de control interno en la Universidad.

Luego de procesar la encuesta aplicada al responsable del Órgano de Control Institucional se aprecia que el desarrollo de todas las actividades que conforman los componentes del control interno se encuentran fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo 2011 , determinándose una baja participación de los Directores Técnicos en el desarrollo de las actividades que conforman el componente de supervisión y evaluación de riesgos calificándola de **muy mala**, mientras que el desarrollo de las actividades que conforman los componente ambiente de control, control gerencial e información y comunicación la califican como **mala**, es decir no existió aporte a la eficiencia del sistema de control interno en nuestra Universidad.

#### 4.3 Análisis de las Normas Generales por Componente periodo 2012

##### 4.3.1 Alta Dirección

Gráfico N° 07: Resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

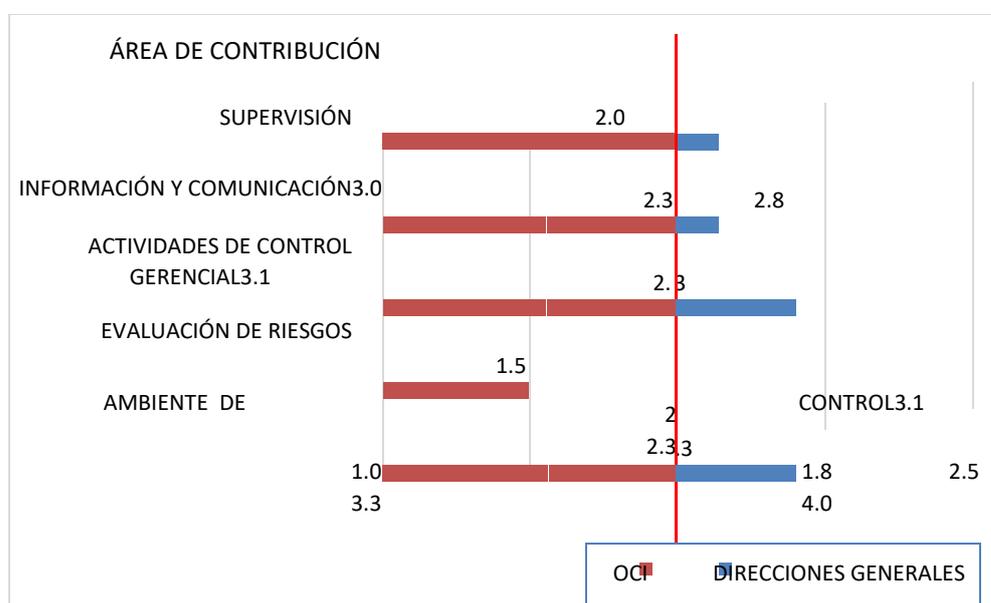
Concluida la evaluación de las cinco normas generales del control interno practicada a la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, se concluye que para los funcionarios responsables de la gestión, el desarrollo de todas las actividades que integran los componentes del control interno, fue satisfactoria calificándola de **bueno** y se encuentran del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa en el periodo 2012 , con aporte a la eficiencia del control interno en la entidad; de otro lado para el Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, responsable de la evaluación, ningún componente de control interno desarrolla sus actividades satisfactoriamente, encontrándose ubicada todas fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, y califica **muy malo** el desarrollo

de las actividades que integran los componentes de evaluación de riesgos mientras que en el intervalo de **malo** se encuentran las actividades que integran los componentes: Ambiente de control, supervisión, control gerencial e información y comunicación

El análisis del desarrollo de cada una de las actividades que conforman las normas generales del control interno se muestra en sus respectivos gráficos y que se describirán más adelante.

#### 4.3.2 Directores Generales.

Gráfico N° 08: Resultados de la encuesta aplicada a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2011



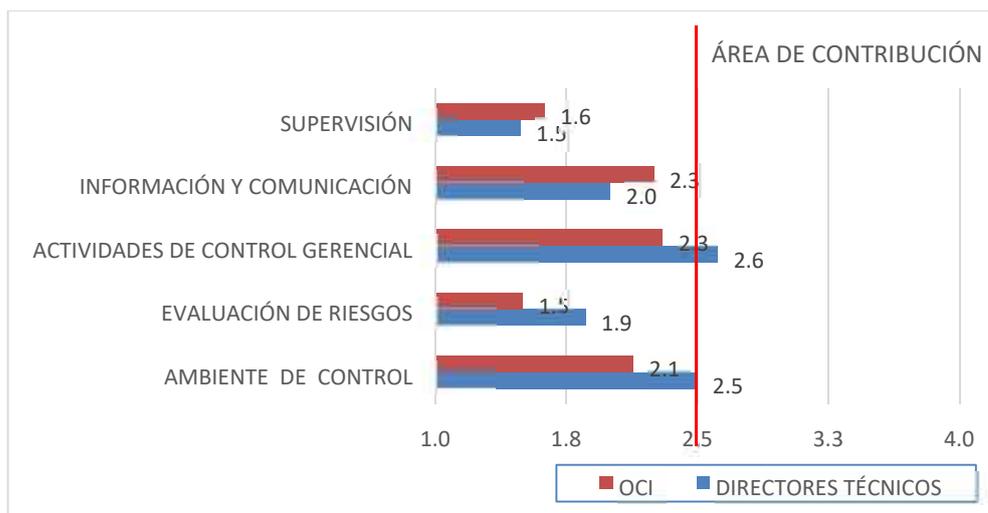
Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Concluida la evaluación de las cinco normas generales del control interno practicada a los directores generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, se concluye que el desarrollo de las actividades que conforman los componentes, ambiente de control, supervisión, control gerencial e información y comunicación, se encuentran ubicadas dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa en el periodo 2012, calificándolas de **bueno**; por otro lado el desarrollo de las actividades del componente evaluación de riesgos fue deficiente cuyo calificativo es de **malo** y está ubicada fuera del área de contribución, sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad; mientras que para el Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, ningún componente de control interno desarrolla sus actividades satisfactoriamente, encontrándose ubicada fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, y califica **muy malo** el desarrollo de las actividades que integran el componente de evaluación de riesgos, ubicándose en el intervalo de **malo** las actividades que integran los componentes, Ambiente de control, control gerencial, supervisión e información y comunicación.

El análisis del desarrollo de cada una de las actividades que conforman las normas generales del control interno se muestra en sus respectivos gráficos y que se describirán más adelante.

### 4.3.3 Directores Técnicos.

Gráfico N° 09: Resultados de la encuesta aplicada a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca por Componente de Control Interno – 2011



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

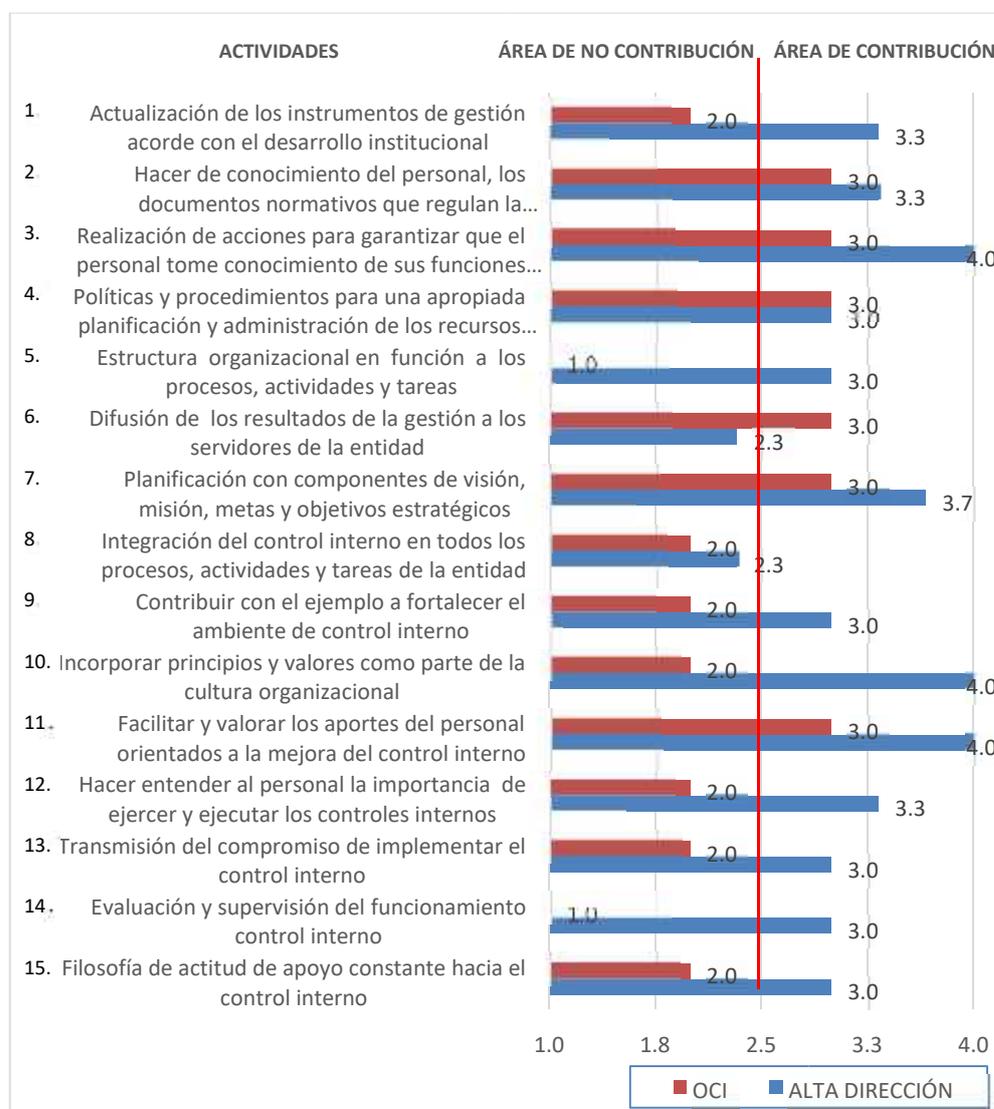
Concluida la evaluación de las cinco normas generales del control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca y practicada a la gestión de los Directores Técnicos de dicha entidad, se concluye que el único componente que se encuentra dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa en el periodo 2012 es el desarrollo de las actividades de control gerencial y consecuentemente el desarrollo de las labores han sido eficientes con aporte a la eficiencia del sistema de control interno y califica **bueno**, mientras que los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos e información y comunicación la califican de **malo** y el componente de supervisión es calificada como **muy malo**; y están ubicadas fuera del área de contribución, sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad; mientras que para el Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, ningún componente de control interno desarrolla sus actividades satisfactoriamente, encontrándose ubicada fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, y califica **muy malo** el desarrollo de las actividades que integran los componentes de evaluación de riesgos y supervisión mientras que en el intervalo de **malo** se encuentran las actividades que integran los componentes: Ambiente de control, actividades de control gerencial e información y comunicación.

El análisis del desarrollo de cada una de las actividades que conforman las normas generales del control interno se muestra en sus respectivos gráficos y que se describirán más adelante.

#### 4.3.1.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES - ALTA DIRECCIÓN

##### 4.3.1.1.1 Análisis de las actividades del Componente Ambiente de Control, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 10: Resultado de la encuesta aplicada a funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del Componente Ambiente de Control – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

La evaluación de este componente se realiza a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados en la Universidad Nacional de Cajamarca y conocer como la Alta Dirección estimula e influyen en su personal para crear conciencia sobre los beneficios de su aplicación y poder determinar si el entorno organizacional es apropiado para el desarrollo de sus actividades basada en las buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas orientadas a generar una cultura del control interno.

Como resultado de la tabulación de las encuestas aplicadas a los miembros de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, Rector y Vicerrectores, respecto a las actividades que integran el componente ambiente de control, su desarrollo fue eficiente correspondiéndole un calificativo de **bueno**, percibiéndose que dicha entidad en el periodo 2012 contó con un ambiente de control favorable, con cierto protagonismo en el reconocimiento y valoración de los aportes del personal hacia la mejora del control interno con incidencia en la incorporación de principios y valores como parte de la cultura organizacional, además de las acciones que ejecuta con la finalidad que el personal tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Sin embargo, a pesar de ello se aprecia debilitamiento en el control interno respecto a la integración de los procesos, actividades y tareas de la entidad, con muy poca difusión de los resultados de la gestión a los servidores de la entidad, las mismas no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Por otro lado, cuando comparamos con los resultados del proceso de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional referente al accionar de la Alta Dirección con respecto al desarrollo de las actividades del componente Ambiente de

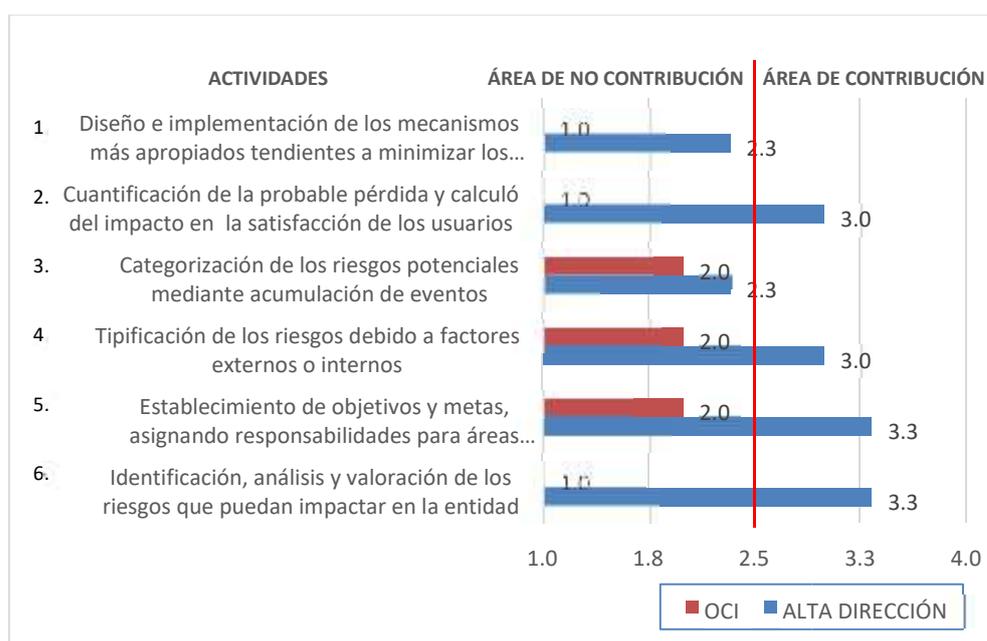
Control se observa mayor debilitamiento del control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca como consecuencia del deficiente desarrollo de las actividades que integran dicho componente, asignándole un calificativo de **malo**, determinándose que la estructura organizacional no está diseñada en función a los procesos, actividades y tareas de la institución, lo que repercute en su integración, con amplio desconocimiento de la importancia del control interno y poco interés en querer comprometerse en su implementación, conllevando que los instrumentos de gestión no estén actualizados acorde con el desarrollo de nuestra Universidad. Asimismo, apreciamos que la Alta Dirección no contribuye con su ejemplo a fortalecer el control interno, mostrando deficiencias en la incorporación de principios y valores como parte de la cultura organizacional, a esto se agrega la falta de evaluación y supervisión del funcionamiento del Control Interno en nuestra Universidad por parte de quienes bajo su responsabilidad está ejecutar su implementación.

Coincidentemente, como resultados de la aplicación de las encuestas tanto a la Alta Dirección y al Jefe del Órgano de Control Institucional, existen actividades que aportan a la eficiencia del control interno y consecuentemente contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012 como es la difusión de los documentos normativos que regulan la operatividad de la entidad, preocupándose por diseñar políticas y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración de los recursos humanos a través del conocimiento de las funciones que le toca desempeñarse y la difusión de los resultados de su gestión. Además del reconocimiento y valoración de los

aportes del personal hacia la mejora del control interno con incidencia en la incorporación de principios y valores como parte de la cultura organizacional.

#### 4.3.1.1.2 Análisis de las actividades del Componente Evaluación del Riesgo, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012

Gráfico N° 11: Resultado de la encuesta aplicada a funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del Componente Evaluación de Riesgos – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Al evaluar este componente pretendemos conocer la forma en que la Universidad identifica, analiza y administra los riesgos que afectan el cumplimiento de sus objetivos y cuál es la respuesta para contrarrestar el impacto en caso de su ocurrencia.

Las encuestas aplicadas a los miembros de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, Rector y Vicerrectores, con respecto a las actividades que la constituyen el Componente evaluación de riesgos, es eficiente asignándoles el calificativo de **buena** en donde la totalidad de los funcionarios concuerdan que cumplen con identificar, analizar y valorar los riesgos que puedan impactar en la gestión de la Universidad, estableciendo objetivos y metas asignando responsabilidades por áreas específicas, las cuales tipifican todos los riesgos que puedan afectar los objetivos de la Universidad ya sea por factores externos o internos para luego proceder a cuantificar su probable pérdida calculando el impacto que pueda ocasionar a los usuarios. Sin embargo, la Alta Dirección adolece de mecanismos tendientes a minimizar

los riesgos que le permita agruparlos por categorías de acuerdo a la ocurrencia, hechos que no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad en el periodo 2012.

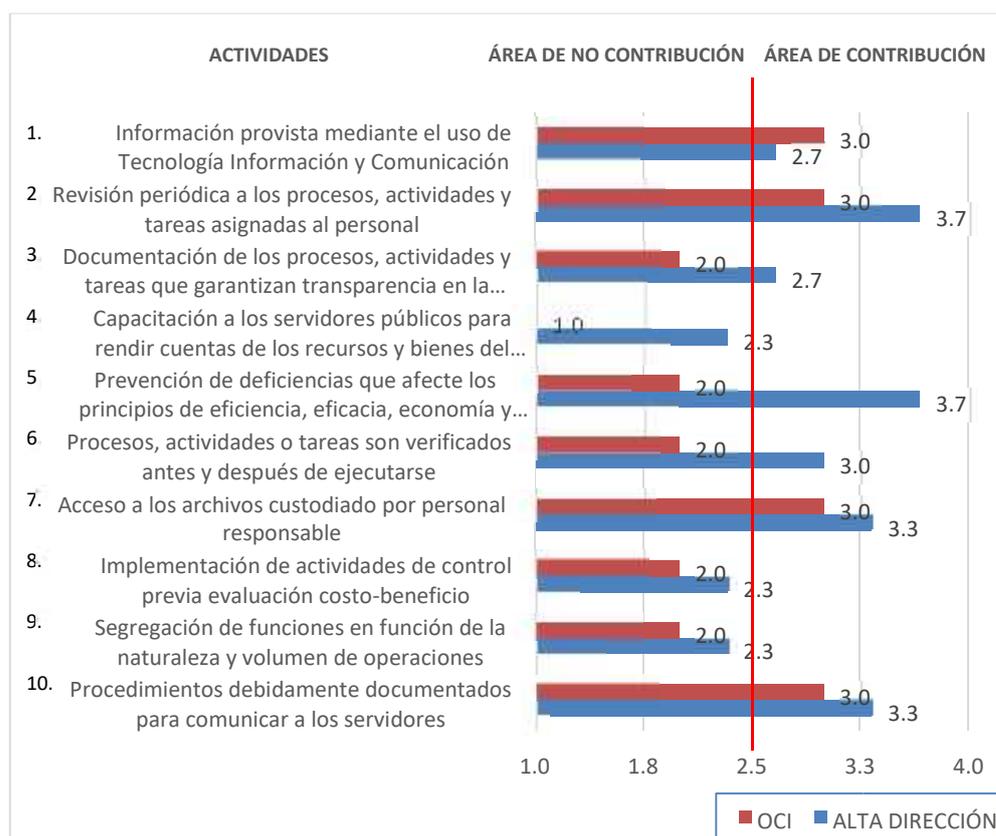
Comparado los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al Jefe del Órgano de Control Institucional referente al accionar de la Alta Dirección con respecto al componente Evaluación de Riesgos se aprecia una enorme contradicción con los resultados obtenidos de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuyo desarrollo de las actividades del citado componente, es muy deficiente, correspondiéndole un calificativo de **muy malo**, determinándose una carencia total en el diseño e implementación de mecanismos tendientes a minimizar los riesgos que permita cuantificar la probable pérdida y determinar el impacto que podría afectar a los usuarios, impidiendo el logro de los objetivos institucionales. Es decir que la Alta Dirección de nuestra Universidad no ha cumplido con elaborar procedimientos de planificación, identificación y valoración de riesgos que le permita pronunciarse oportunamente a través del respectivo monitoreo, hechos que no aportan a la eficiencia del sistema de control interno e impidieron el fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Es conveniente indicar que para el Órgano de Control Institucional ninguna de las actividades encuestadas aportan a la solidez del sistema de control interno y como consecuencia no contribuyeron en la gestión de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, mientras que los resultados de las encuestas aplicadas a los responsables de la Alta Dirección muestran lo contrario con una limitada participación en el diseño e implementación de mecanismos apropiados a reducir los riesgos por categorías.

### 1.1.3 Análisis de las actividades del Componente Control Gerencial,

Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 12: Resultado de la encuesta aplicada a funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Control Gerencial – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

La evaluación a este componente comprende las políticas y procedimientos establecidos por la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, motivo por el cual se ha procedido a tabular las encuestas aplicadas a los funcionarios responsables de la gestión administrativa respecto a las actividades que integran el componente control gerencial (Gráfico N° 12), cuyo desarrollo es eficiente, asignándole el calificativo de **bueno**, determinándose que la Alta Dirección ha cumplido con implementar procedimientos para prevenir y corregir cualquier deficiencia que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad de sus operaciones las que fueron comunicados oportunamente a los servidores de la entidad para luego proceder a la revisión periódica de los procesos, actividades y tareas asignadas al personal, las cuales fueron verificadas antes y después de su ejecución. Además se aprecia que la información que procesa la entidad está provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y que la documentación emitida en la

gestión administrativa garantiza una adecuada transparencia de su resultado, los cuales se encuentran debidamente archivados y custodiados por un personal responsable. Sin embargo, a pesar de ello se observa debilitamiento en el control interno respecto a la segregación de funciones del personal las cuales se asignan sin tener en cuenta la naturaleza y el volumen de las operaciones de la entidad, determinándose escasa capacitación al personal para cumplir con su obligación periódica de rendición de cuentas ante las instancias correspondientes, respecto al uso adecuado de los recursos y bienes de la entidad, además de la improvisación en el diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control sin tener en cuenta previo a ello la evaluación costobeneficio, acciones que no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Al comparar los resultados de las encuestas aplicadas al Jefe del Órgano de Control Institucional con el accionar de la Alta Dirección con respecto al desarrollo de las actividades que conforman el componente control gerencial, cuyo desarrollo es deficiente, otorgándole un calificativo de malo, estos datos corroboran el debilitamiento del sistema de control interno respecto a la segregación de funciones, diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control sin tener en cuenta la evaluación costo-beneficio y la escasa capacitación al personal para cumplir con su obligación periódica de rendición de cuentas ante las instancias correspondientes a ello se suma las deficiencias producto de que los procesos, actividades o tareas significativas no son verificados antes y después de su ejecución con la finalidad de prevenir cualquier eventual deficiencia o irregularidad, determinándose que la documentación emitida no garantizan una adecuada transparencia, por consiguiente no cumplen oportunamente con la rendición de cuentas. Acciones que no conducen a la eficiencia del sistema del control interno e impidieron el fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Cabe señalar que los procedimientos de autorización están debidamente documentados, siendo comunicados oportunamente a los servidores de la entidad, además, se ha determinado que la información que procesa la entidad está provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y que la documentación emitida en la gestión administrativa cuentan con archivos debidamente ordenados y clasificados con acceso limitado a través de la autorización del personal responsable, siendo revisado periódicamente los procesos, actividades y tareas asignadas a cada servidor por su correspondiente jefe, estas actividades aportan a la eficiencia del sistema de control interno las que contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

#### 4.3.1.1.4 Análisis de las actividades del Componente Información y Comunicación, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 13: Resultado de la encuesta aplicada a funcionarios de la Alta

Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del Componente Información y Comunicación – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

La evaluación de la norma general información y comunicación consiste en los métodos y procedimientos establecidos por la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca para procesar apropiadamente la información y dar cuenta de las operaciones para fines de toma de decisiones, además asegurar que el flujo de la información de todas las direcciones sea de calidad y oportuno que permita cumplir con responsabilidad.

Como consecuencia de la tabulación a las encuestas aplicadas a los miembros de la Alta Dirección respecto a las actividades que integran el componente información y comunicación, se observa que su desarrollo es eficiente, asignándole un calificativo de bueno (Gráfico N° 13), determinándose que la información es fidedigna y coherente con la naturaleza de las operaciones en los diferentes niveles de la organización, siendo generada en cantidad suficiente y conveniente para garantizar una adecuada toma de decisiones lo que permite a sus integrantes cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Con respecto a la comunicación dentro de la entidad ésta le permite interactuar entre los funcionarios y servidores lo que facilita el flujo de trámite documentario entre ellos. Sin embargo se puede observar que los sistemas de información no son revisados periódicamente a fin de poder detectar deficiencias en sus procesos y de ser necesario rediseñarlos; asimismo se evidencia que la alta dirección no ha

cumplido con diseñar procedimientos y políticas de conservación y mantenimiento de los documentos , archivos electrónicos y magnéticos, del mismo modo no le ha prestado interés a los canales de comunicación que le permita asegurar que la información llegue a cada destinatario en cantidad, calidad y oportunidad para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas ,actos que debilitan el sistema de control interno de la entidad y que no contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

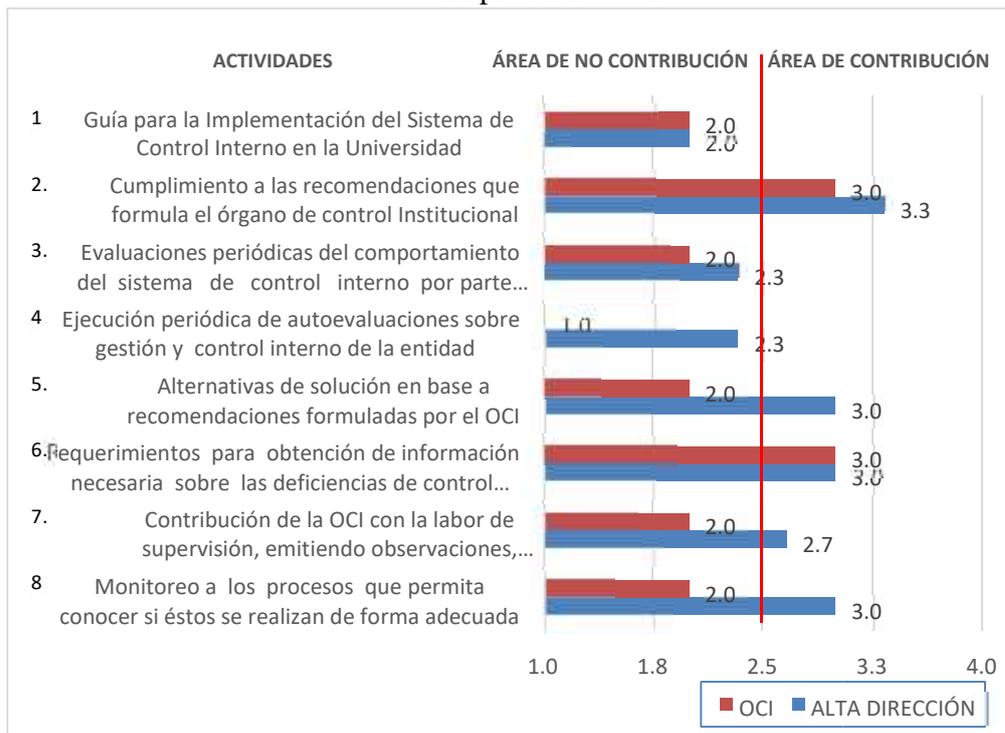
Comparando los resultados de las encuestas aplicadas a la alta dirección con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca con respecto a las actividades que integran el componente Información y Comunicación, se determinó que su desarrollo fue **malo**, corroborando el debilitamiento del control interno respecto a la revisión de los sistemas de información los cuales no se ejecutan periódicamente a fin de poder detectar deficiencias en sus procesos y de ser necesario rediseñarlos; del mismo modo la Alta Dirección no ha cumplido con diseñar procedimientos y políticas de conservación y mantenimiento de los documentos , archivos electrónicos y magnéticos, asimismo no le ha prestado interés a los canales de comunicación que le permita asegurar que la información llegue a cada destinatario en cantidad, calidad y oportunidad para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas dentro de nuestra Universidad, a todo esto se agrega que la emisión de la información no es representativa debido a su oportunidad, accesibilidad, integridad y racionalidad, producto de que la Alta Dirección no ha cumplido con diseñar, evaluar e implementar los mecanismos que aseguren las características que deben contar toda información, determinándose que la comunicación dentro de la entidad goza de deficiencias lo que no permite la fluidez del trámite documentario, todo estos actos no suministran eficiencia al sistema de control interno de la entidad y no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Es preciso indicar que la Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con un Sistema de Información que provee reportes fidedignos y coherentes que guarda relación con el origen de las operaciones en todos sus niveles y proveen la cantidad necesaria para la toma de decisiones lo que garantiza transparencia en su rendición, estas actividades aportan hacia la eficiencia del sistema de control interno las mismas que contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

#### 4.3.1.1.5 Análisis de las actividades del Componente de Supervisión,

Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 14: Resultado de la encuesta aplicada a funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades del Componente de Supervisión – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Este componente tiene por objeto valorar la eficacia y calidad del funcionamiento del sistema de control interno de la Universidad Nacional de Cajamarca en determinados intervalos de tiempo a fin de permitir su retroalimentación, ya que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad con fines de mejora. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento

Realizada la tabulación de las encuestas aplicadas a los miembros de la Alta

Dirección respecto a las actividades que constituyen la norma general de supervisión (Gráfico N° 14) se aprecia que su desarrollo es eficiente, otorgándole el calificativo de **bueno**, puesto que los funcionarios responsables de la gestión de nuestra Universidad cumplen con ejecutar la supervisión a través de monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad las que permite conocer en su momento si éstos se realizan en forma adecuada para el logro de los objetivos institucionales, de no ser así establece requerimientos para obtener la información necesaria sobre estas deficiencias de control interno, proponiendo a la vez alternativas de solución por parte de la Alta Dirección y/o a través de la implementación de las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional como producto de su labor de evaluación del control interno. Sin embargo existe limitaciones por parte de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad a esto se añade la débil participación del Órgano de Control Institucional al realizar evaluaciones que no garantizan la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión administrativa institucional y el poco interés en querer promover la participación de los miembros de la Alta Dirección respecto a conocer y comprender la guía de implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado.

Al comparar los resultados de las encuestas aplicadas a la Alta Dirección con los resultados obtenidos del proceso de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca con referente a las actividades que integran el componente de supervisión, se concluye que su desarrollo es **malo**, corroborando el debilitamiento del control interno respecto a promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, además de la débil participación del Órgano de Control Institucional al realizar evaluaciones que no garantizan la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión administrativa institucional y el poco interés en querer promover la participación de los miembros de la Alta Dirección respecto a conocer y comprender la guía de implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado, a estas deficiencias se suma la poca participación de la Alta Dirección en el monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad y la escasa contribución al fortalecimiento de la gestión al implementar las recomendaciones que hace llegar el Órgano de Control Institucional producto de la evaluación del sistema control interno de la Universidad, acciones que no conceden eficiencia al sistema de control interno de la entidad y que no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la

Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

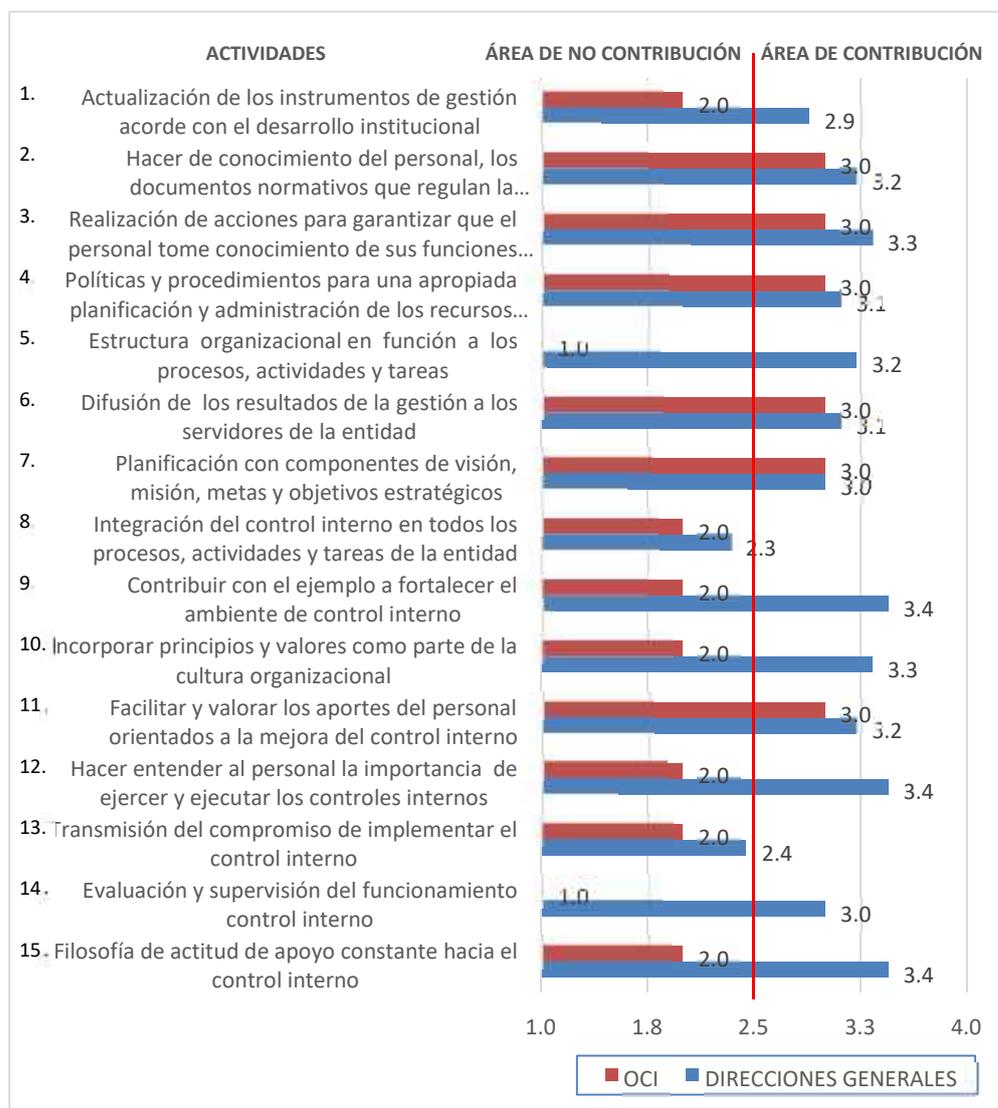
Cabe indicar que coincidentemente, como resultados de la aplicación de las encuestas, existen actividades que aportan a la eficiencia del control interno y por ende contribuyen al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca como es el cumplimiento a las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional y la obtención de información necesaria sobre las deficiencias del control interno lo que le permite a la Alta Dirección corregir oportunamente las desviaciones.

#### 4.3.2.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES- DIRECTORES GENERALES

##### 4.3.2.1.1 Análisis de las actividades del Componente Ambiente de Control, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Procesadas las encuestas aplicadas a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades que integran el componente ambiente de control, conforme a los resultados que se muestran en el gráfico siguiente (Gráfico N° 15), se percibe que su desarrollo fue eficiente, correspondiéndole el calificativo de **bueno**, determinándose que la entidad contaba con un ambiente de control favorable, con cierto interés por parte de los funcionarios de hacer comprender al personal la importancia de la responsabilidad de ejercer y ejecutar los controles internos para ello consideran que con su ejemplo y actitud de apoyo constante contribuyen a fortalecer el ambiente de control dentro de la entidad , para lo cual manifiestan que están en permanente supervisión reconociendo y valorando los aportes del personal hacia la mejora del control interno con incidencia en la incorporación de principios y valores como parte de la cultura organizacional, preocupándose que el personal tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan. Sin embargo, se aprecia debilitamiento en el control interno respecto a la integración de los procesos, actividades y tareas de la entidad, con deficiencias en cuanto a la comunicación y compromiso con implementar el control interno en la entidad, las cuales no suministran eficiencia al sistema de control interno, no contribuyendo al fortalecimiento en la gestión administrativa de ésta.

Gráfico N° 15: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Ambiente de Control – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

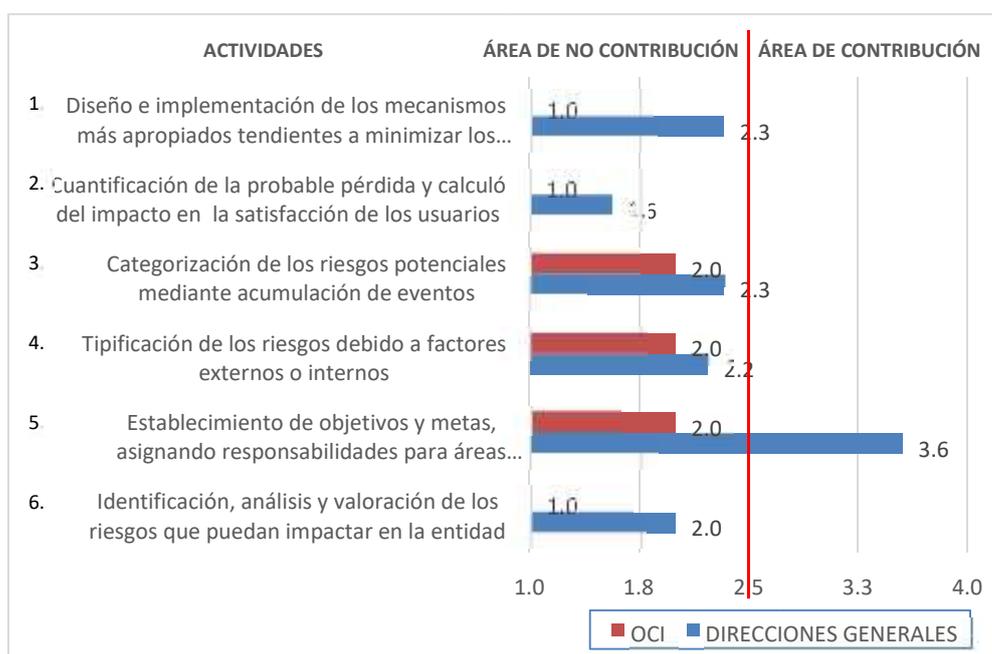
Cuando comparamos los resultados de la encuesta aplicada al Órgano de Control Institucional referente al accionar de los Directores Generales con respecto a las actividades que constituyen el componente Ambiente de Control se observa que su desarrollo es deficiente, otorgándole el calificativo de **malo**, mostrando mayor debilitamiento del control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca, puesto que aparte de las actividades señaladas en el párrafo anterior que no contribuyeron a la eficiencia del control interno, se agrega la poca actitud de apoyo constante que con su ejemplo de los Directores Generales colaboren en evaluar y supervisar permanentemente el funcionamiento adecuado del control interno, lo que ha traído como consecuencia de que la estructura organizacional no está diseñada en función a los procesos, actividades y tareas de la institución, lo que repercute en su integración, con amplio

desconocimiento de la importancia del control interno y escaso interés en querer comprometerse en su implementación, conllevando que los instrumentos de gestión no estén actualizados acorde con el desarrollo de nuestra Universidad.

Coincidentemente, como resultados de la aplicación de las encuestas tanto a los Directores Generales y al Órgano de Control Institucional, existen actividades que aportan a la eficiencia del sistema de control interno y consecuentemente contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012 como es la difusión de los documentos normativos que regulan la operatividad de la entidad, preocupándose por diseñar políticas y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración de los recursos humanos través del conocimiento de las funciones que le toca desempeñarse y la difusión de los resultados de su gestión. Además del reconocimiento y valoración de los aportes del personal hacia la mejora del control interno con incidencia en la incorporación de principios y valores como parte de la cultura organizacional.

#### 4.3.2.1.2 Análisis de las actividades del Componente Evaluación de Riesgo, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012

Gráfico N° 16: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades Evaluación de Riesgos – 2012



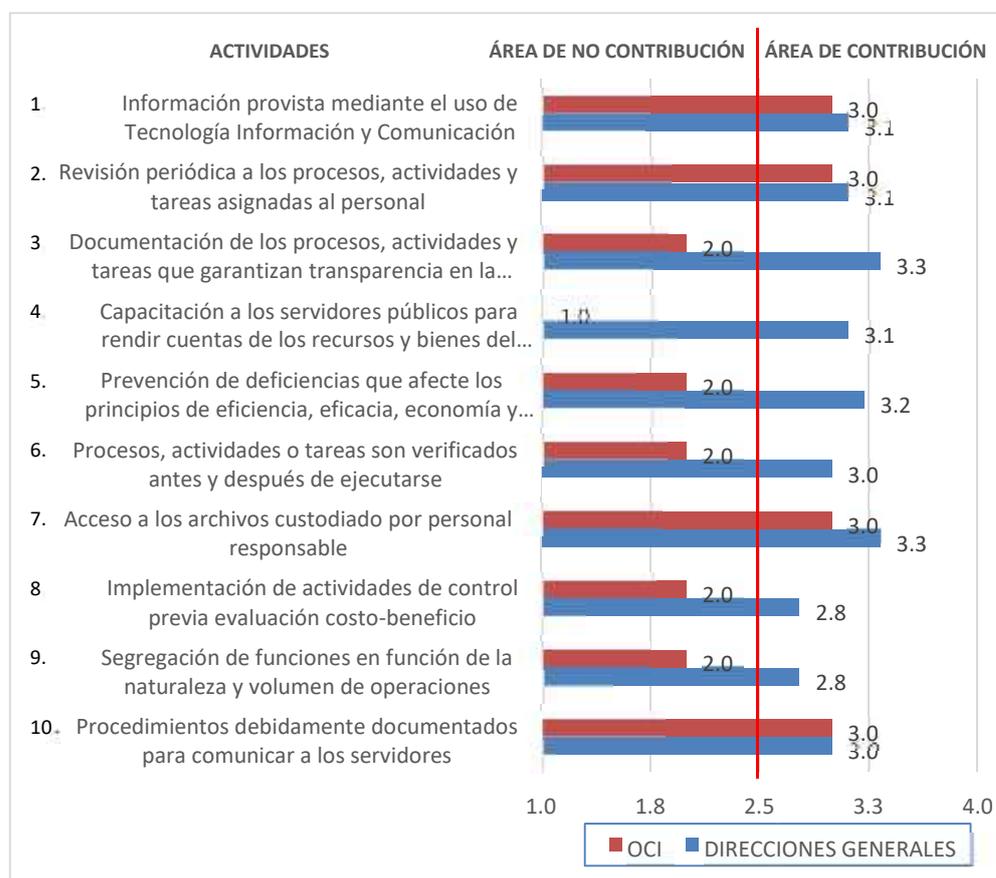
Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

El resultado de las encuestas aplicadas a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, referente a las actividades que integran el Componente de Evaluación de Riesgos, arroja que su desarrollo fue deficiente, otorgándole el calificativo de **malo**, puesto que la totalidad de los funcionarios responsables de la gestión administrativa, solamente se limitan a establecer objetivos y metas, asignando responsabilidades por áreas específicas sin embargo no cumplen con identificar, analizar, tipificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la gestión de la Universidad, ya sea por factores externos o internos y que le permita cuantificar su probable pérdida calculando el impacto que pueda ocasionar a los usuarios, del mismo modo adolece de mecanismos tendientes a minimizar los riesgos, agrupándolos por categorías de acuerdo a la ocurrencia, hechos que no aportan a la eficiencia del sistema de control interno y no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Comparado los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al Jefe del Órgano de Control Institucional referente al accionar de los Directores Generales con respecto a las actividades que constituyen el componente Evaluación de Riesgos se aprecia que su desarrollo fue muy deficiente, otorgándole el calificativo de **muy malo**, puesto que aparte de los hechos descrito en el párrafo anterior y que no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, se agrega que los Directores Generales tampoco cumplen con establecer objetivos y metas, asignando responsabilidades por áreas específicas, es decir que para el Órgano de Control Institucional de nuestra Universidad ninguna actividad que integra el componente de evaluación de riesgos es desarrollada eficientemente, por lo que su contribución al fortalecimiento de la gestión administrativa en el periodo 2012 es negativa.

**4.3.2.1.3 Análisis de las actividades del Componente, control gerencial, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012**

**Gráfico N° 17: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Control Gerencial – 2012**



Fuente : Encuesta aplicada a funcionarios

Ejecutado el procedimiento de tabulación las encuestas aplicadas a los Directores Generales, con respecto a las actividades que constituyen el componente de actividades de control gerencial, su desarrollo es eficiente, asignándole el calificativo de **bueno** (Gráfico N° 17) en la que se observa que todas las actividades que integran el componente Actividades de Control Gerencial aportan a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad y consecuentemente contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Al comparar los resultados correspondiente a la aplicación de la encuesta al Jefe del Órgano de Control Institucional referente al accionar de los Directores Generales con respecto a las actividades que integran el componente control gerencial, su desarrollo es deficiente, otorgándole el calificativo de **malo**, estos datos contradicen en parte los resultados obtenidos

de los Directores Generales ya que se muestra un claro debilitamiento del control interno respecto a la segregación de funciones, diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control sin tener en cuenta la evaluación costo-beneficio y la escasa capacitación al personal para cumplir con su obligación periódica de rendición de cuentas ante las instancias correspondientes, además de las deficiencias producto de que los procesos , actividades o tareas significativas no son verificados antes y después de su ejecución con la finalidad de prevenir cualquier eventual deficiencia o irregularidad, determinándose que la documentación emitida no garantizan una adecuada transparencia, actos que impidieron el fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

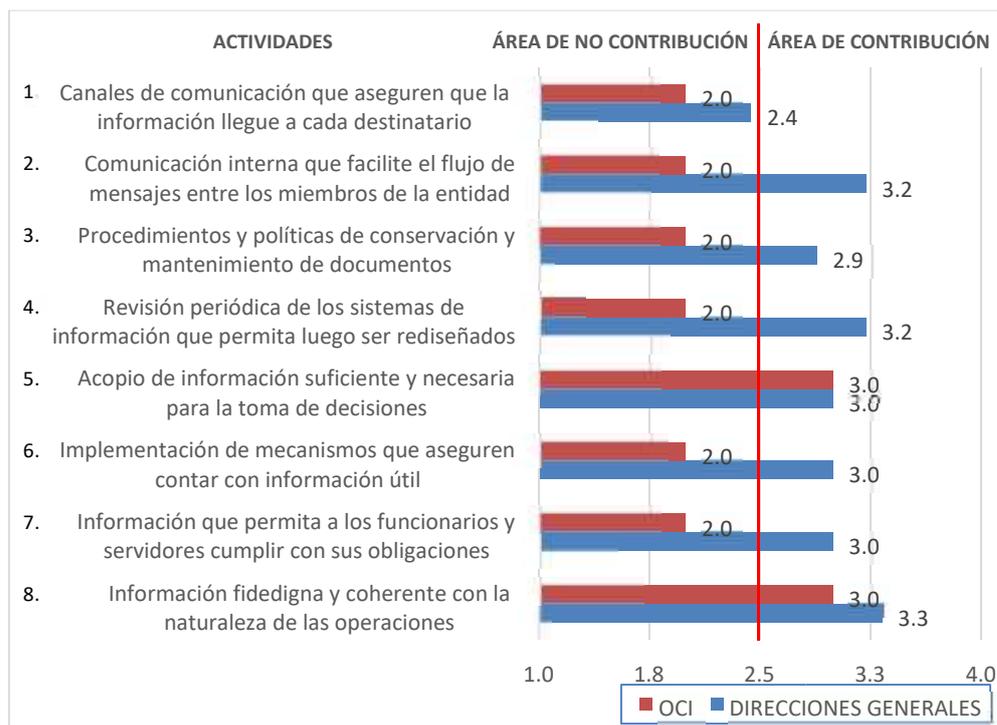
Cabe señalar que los procedimientos de autorización están debidamente documentados, siendo comunicados oportunamente a los servidores de la entidad, además, se ha determinado que la información que procesa la entidad está provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y que la documentación emitida en la gestión administrativa cuentan con archivos debidamente ordenados y clasificados con acceso limitado a través de la autorización del personal responsable, siendo revisado periódicamente los procesos, actividades y tareas asignadas a cada servidor por su correspondiente jefe, siendo las únicas actividades del componente que aportan a la eficiencia del sistema de control interno las que contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de

Cajamarca en el periodo 2012.

#### 4.3.2.1.4 Análisis de las actividades del Componente Información y Comunicación, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 18: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Generales de la

Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Información y Comunicación – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

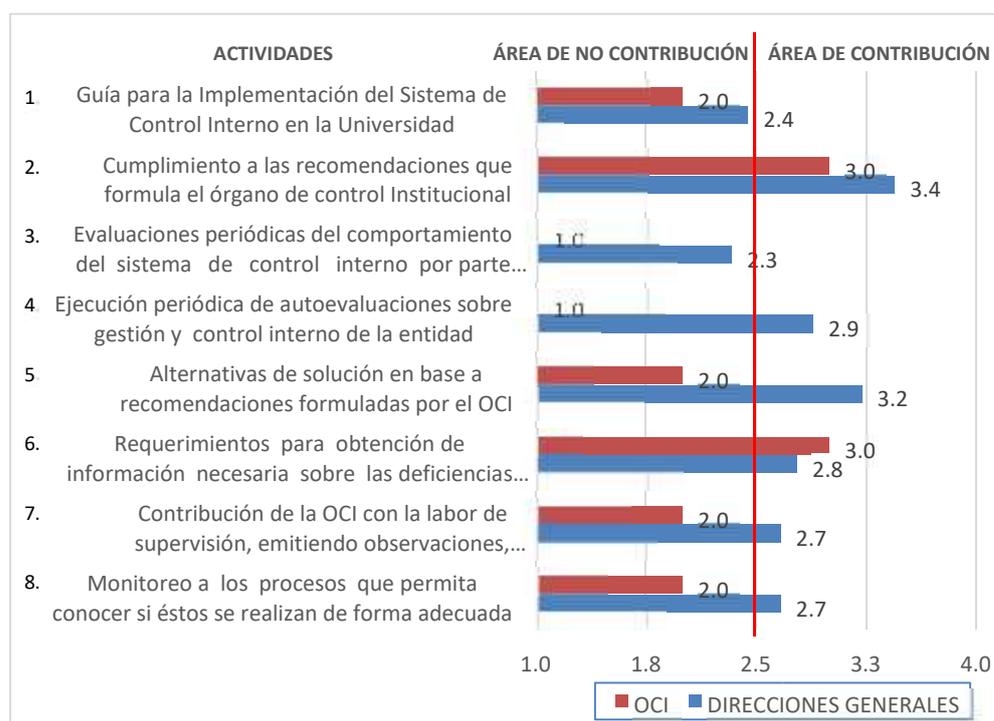
Como consecuencia de la tabulación de las encuestas aplicadas a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades que integran el componente Información y comunicación, su desarrollo es eficiente correspondiéndole el calificativo de **bueno** (Gráfico N° 18) en la que se aprecia que gran parte de las actividades que integran éste componente aportan a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad y consecuentemente contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, con la única excepción por el poco interés que muestran los directivos respecto a los canales de comunicación las que no garantizan que la información llegue oportunamente a cada destinatario en cantidad, calidad para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas, este acto debilita el control interno dentro de la entidad sin contribuir en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Comparando los resultados de la aplicación de la encuesta de los Directores Generales con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca con respecto a las actividades que integran el componente Información y Comunicación, su desarrollo fue deficiente, cuyo calificativo es **malo**, determinándose que solamente una actividad aporta a la eficiencia del sistema del control interno, determinándose que el sistema de información de la entidad provee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas siendo esta fidedigna y coherente con la naturaleza de las operaciones que registra la entidad, estos hechos ayudaron en la contribución del fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012. Las demás actividades corroboran el debilitamiento del control interno respecto a la revisión de los sistemas de información los cuales no se ejecutan periódicamente a fin de poder detectar deficiencias en sus procesos y de ser necesario rediseñarlos; del mismo modo la alta dirección no ha cumplido con diseñar procedimientos y políticas de conservación y mantenimiento de los documentos , archivos electrónicos y magnéticos, asimismo los Directores Generales no le han prestado interés a los canales de comunicación que le permita asegurar que la información llegue a cada destinatario en cantidad, calidad y oportunidad para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas dentro de nuestra Universidad, a todo esto se agrega que la emisión de la información no es representativa debido a su oportunidad, accesibilidad, integridad y racionalidad, producto de que la alta dirección no ha cumplido con diseñar, evaluar e implementar los mecanismos que aseguren las características que deben contar toda información, determinándose que la comunicación dentro de la entidad goza de deficiencias lo que no permite la fluidez del trámite documentario, todo estos actos no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Es preciso indicar que la entidad cuenta con un Sistema de Información que provee reportes fidedignos y coherentes que guarda relación con el origen de las operaciones en todos los niveles de nuestra Universidad en cantidad necesaria para la toma de decisiones lo que garantiza transparencia en su rendición, siendo estas actividades las que aportan hacia la eficiencia del sistema de control interno las mismas que contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

#### 4.3.2.1.5 Análisis de las actividades del Componente Supervisión, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 19: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Supervisión – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Realizada la tabulación a la aplicación de la encuesta a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a las actividades que integran la norma general de supervisión, su desarrollo fue eficiente, siendo su calificativo de **bueno**, (Gráfico N° 19) producto de que los funcionarios responsables de la gestión, cumplen con ejecutar la supervisión a través de monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad las que permite conocer en su momento si éstos se realizan en forma adecuada para el logro de los objetivos institucionales de no ser así establece requerimientos para obtener la información necesaria sobre estas deficiencias de control interno, proponiendo a la vez alternativas de solución por parte de cada uno de los Directores y/o a través de la implementación de las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional como producto de su labor de evaluación del control interno. Sin embargo los Directores Generales se pronuncian desfavorablemente con respecto a la participación del Órgano de Control Institucional referente sus evaluaciones manifestando que dichos informes no garantizan la valoración periódica e imparcial del

comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión administrativa institucional. También se visualiza el poco interés que muestran los Directores Generales en tratar de promover la participación de todo el personal en conocer y comprender la guía de implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado.

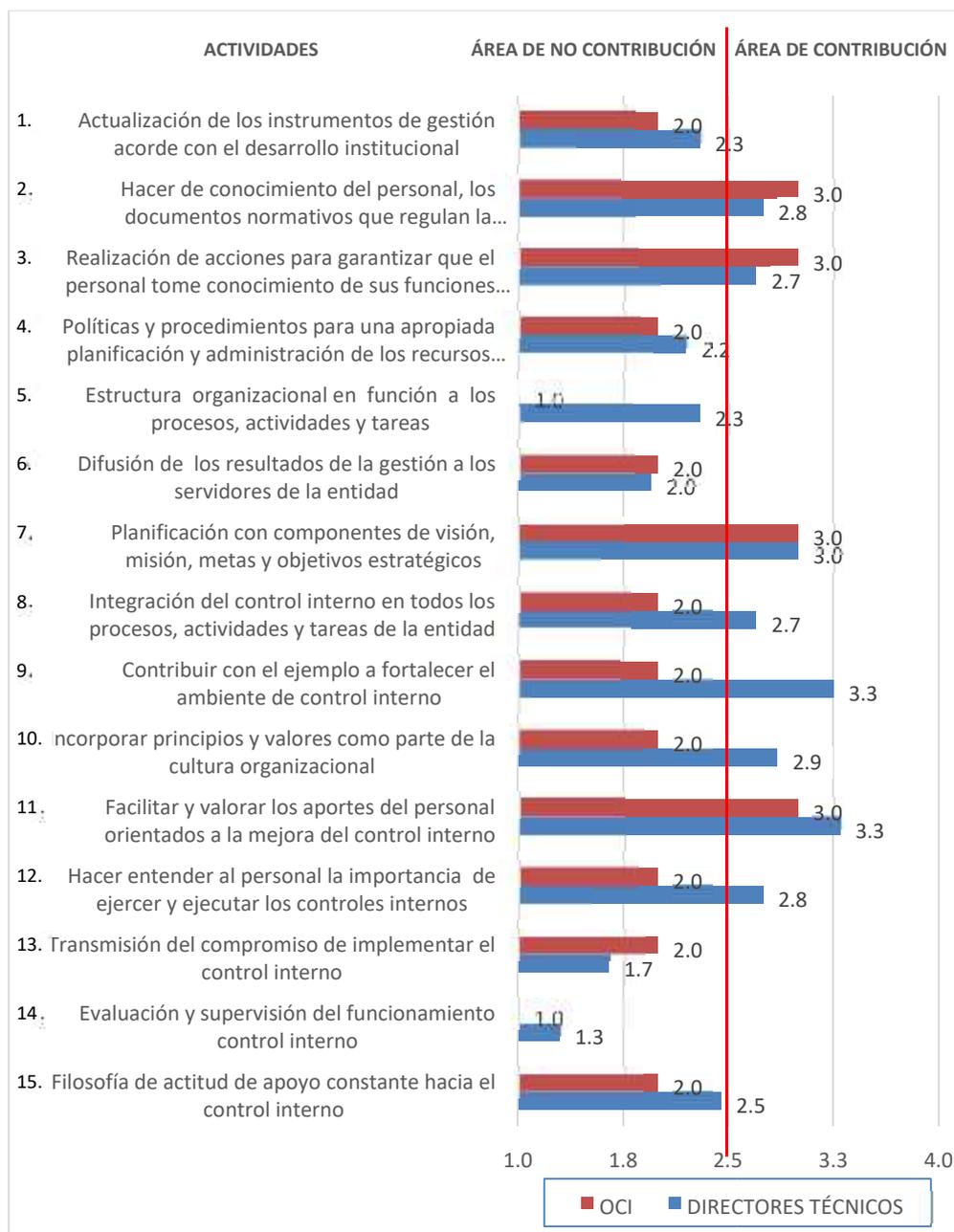
Al comparar los resultados de la aplicación de la encuesta a los Directores Generales con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al Jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, con respecto a las actividades que integran el componente de supervisión, su desarrollo es **malo** estos datos corroboran el debilitamiento del sistema de control interno respecto a promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, además de la débil participación del Órgano de Control Institucional al realizar evaluaciones que no garantizan la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión administrativa institucional y el poco interés en querer promover la participación de todo el personal a conocer y comprender la guía de implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado, a estas deficiencias se suma la poca participación de los funcionarios en el monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad y la escasa contribución al fortalecimiento de la gestión al implementar las recomendaciones alcanzadas por el Órgano de Control Institucional, acciones que no aportan a la eficiencia del sistema de control interno sin contribuir al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Cabe indicar que coincidentemente, como resultados de la aplicación de las encuestas a los Directores Generales y al Jefe del Órgano de Control Institucional ,existen actividades que aportan a la eficiencia del control interno y por ende contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, como es el cumplimiento a las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional por parte de los Directores Generales y la obtención de información necesaria sobre las deficiencias del control interno lo que le permite a la alta dirección corregir oportunamente las desviaciones.

### 4.3.3.1 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES -DIRECTORES TÉCNICOS

#### 4.3.3.1.1 Análisis de las actividades del Componente Ambiente de Control, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012

Gráfico N° 20: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Ambiente de Control – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

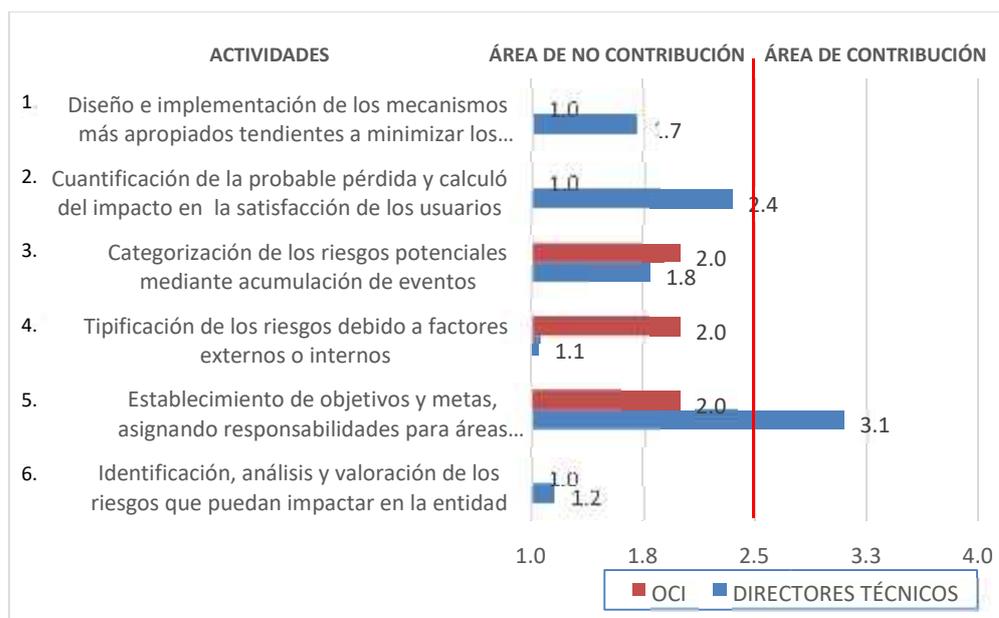
Tabulado las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades que integran el componente ambiente de control, los resultados ubican a la entidad con un ambiente de control deficiente, correspondiéndole el calificativo de **malo**, producto de carencia de actitud de apoyo constante por parte de los directores técnicos en la evaluación y supervisión permanente del funcionamiento adecuado del sistema de control interno mostrando un claro debilitamiento en la integración de los procesos, actividades y tareas de la entidad, con muy poca difusión de los resultados de la gestión a los servidores determinándose que la estructura organizacional no está diseñada en función a los procesos, actividades y tareas que desarrolla la institución, como consecuencia de que los instrumentos de gestión no están actualizados acorde con el desarrollo institucional. Sin embargo los encuestados muestran cierto protagonismo en el reconocimiento y valoración de los aportes del personal hacia la mejora del control interno con incidencia en la incorporación de principios y valores como parte de la cultura organizacional, ellos consideran que con su ejemplo contribuyen a fortalecer el ambiente de control dentro de la entidad, participando constantemente en acciones orientados a que el personal tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan, las mismas colaboran a la eficiencia del sistema de control interno y contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Por otro lado, cuando comparamos con los resultados de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional referente al accionar de los Directores Técnicos con respecto a las actividades que integran el componente Ambiente de Control el desarrollo es deficiente, obteniendo calificativo de **malo**, corroborando lo descrito en el párrafo anterior y para el Jefe del Órgano de Control Interno considera que el ejemplo que brindan los Directores Técnicos en nada contribuyen a la eficiencia del control interno y que medianamente están realizando los esfuerzos para que el personal de la entidad tenga conocimiento de los documentos normativos que regulan la operatividad de la entidad , así como de las funciones y autoridad que le da el cargo que ocupa.

Coincidentemente, como resultados de la aplicación de las encuestas tanto a los Directores Técnicos, como al Jefe del Órgano de Control Institucional, existen actividades que aportan a la eficiencia del control interno y consecuentemente contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012 como es la difusión de los documentos normativos que regulan la operatividad de la entidad, preocupándose por diseñar políticas y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración de los recursos humanos través del conocimiento de las funciones que le toca desempeñarse y promover, reconocer y valorar los aportes del personal orientados a la mejora del sistema de control interno.

4.3.2.1.2 Análisis de las actividades del Componente Evaluación de Riesgo, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 21: Gráfico N° 20: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Evaluación de Riesgos – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

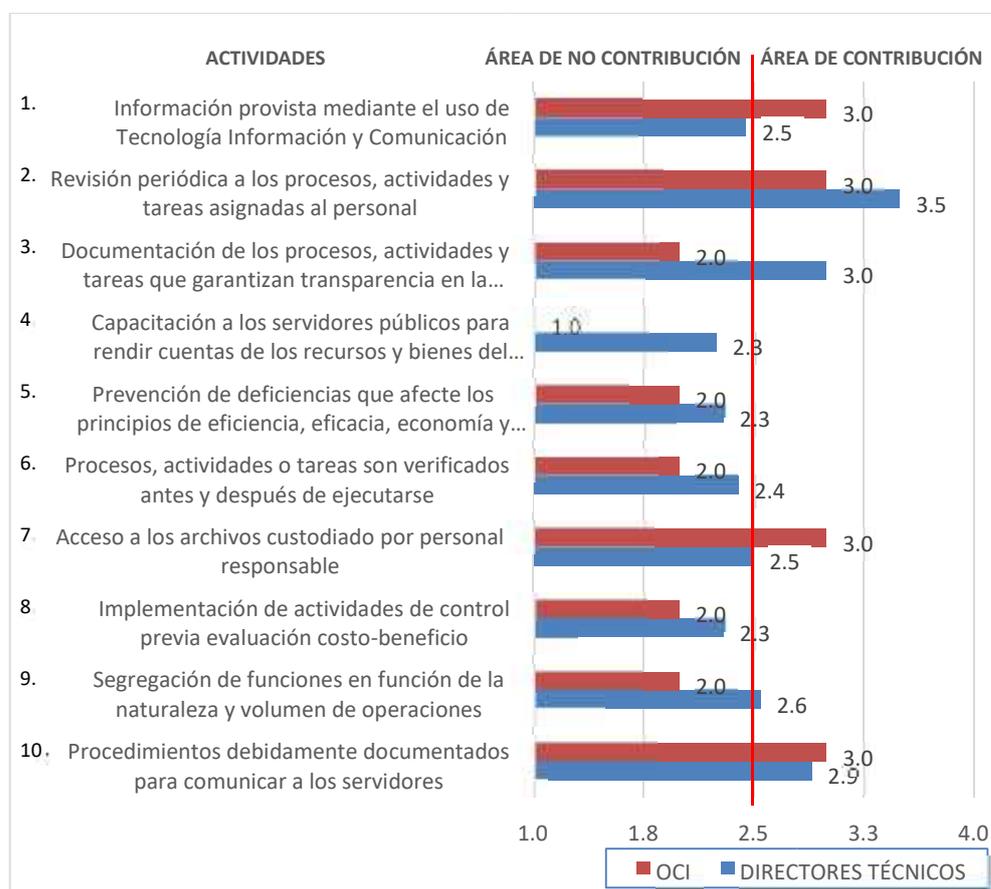
Las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, después de su procesamiento, determinan que gran parte de las actividades que integran el componente de Evaluación de riesgos, su desarrollo fue deficiente arrojando un calificativo de **malo** ya que solamente se ocupan de establecer objetivos y metas, asignando responsabilidades por áreas específicas y que medianamente cuantifican las pérdidas que ocasionaron el impacto de los riesgos y por ningún motivo están acostumbrados a identificar, analizar y valorar riesgos a fin de anticiparse que estos ocurran a través de implementación de mecanismos que permita agruparlos por categorías y tratar de minimizar los riesgos, con la finalidad de que esto perjudiquen el logro de los objetivos institucionales, hechos que no colaboran a la eficiencia del sistema de control interno y que no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Comparado los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos con los resultados que arrojan la tabulación de la encuesta aplicada al responsable del Órgano de Control Institucional con respecto a las actividades que integran el componente Evaluación de Riesgos también arroja un calificativo de **muy malo** determinándose que para el Jefe del Órgano de Control Institucional todas las actividades que integran este componente se desarrollaron deficientemente

Es conveniente indicar que para el Órgano de Control Institucional ninguna de las actividades desarrolladas del componente en estudio aportaron a la solidez del sistema de control interno y como consecuencia no contribuyeron en la gestión de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012, mientras que los resultados de las encuestas aplicadas a los responsables de la gestión indican que mínimamente desarrollan actividades tendientes a establecer objetivos y metas, asignando responsabilidades por áreas específicas y que medianamente cuantifican las pérdidas que ocasionaron el impacto de los riesgos.

4.3.2.1.3 Análisis de las actividades del Componente Control Gerencial, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 22: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Control Gerencial – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Después de tabular la aplicación de la encuesta a los Directores Técnicos, y que se muestran en el presente gráfico éstos determinan que las labores que constituyen el componente actividades de control gerencial, se desarrollaron eficientemente asignándole un calificativo de **bueno** evidenciándose una adecuada segregación de funciones de personal las cuales se asignan teniendo en cuenta la naturaleza y el volumen de las operaciones de la entidad, además la documentación de los procesos, actividades y tareas garantizan los resultados, para tal efecto han cumplido con implementar procedimientos de revisión periódica al personal responsable de su ejecución a efectos de corregir cualquier deficiencia que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad de sus operaciones. Sin embargo, a pesar de ello se observa debilitamiento en el control interno respecto a la escasa capacitación para cumplir con su obligación periódica de rendición de cuentas ante las instancias correspondientes, respecto al uso adecuado de los recursos y bienes de la entidad, además de la improvisación en el diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control sin tener en cuenta previo

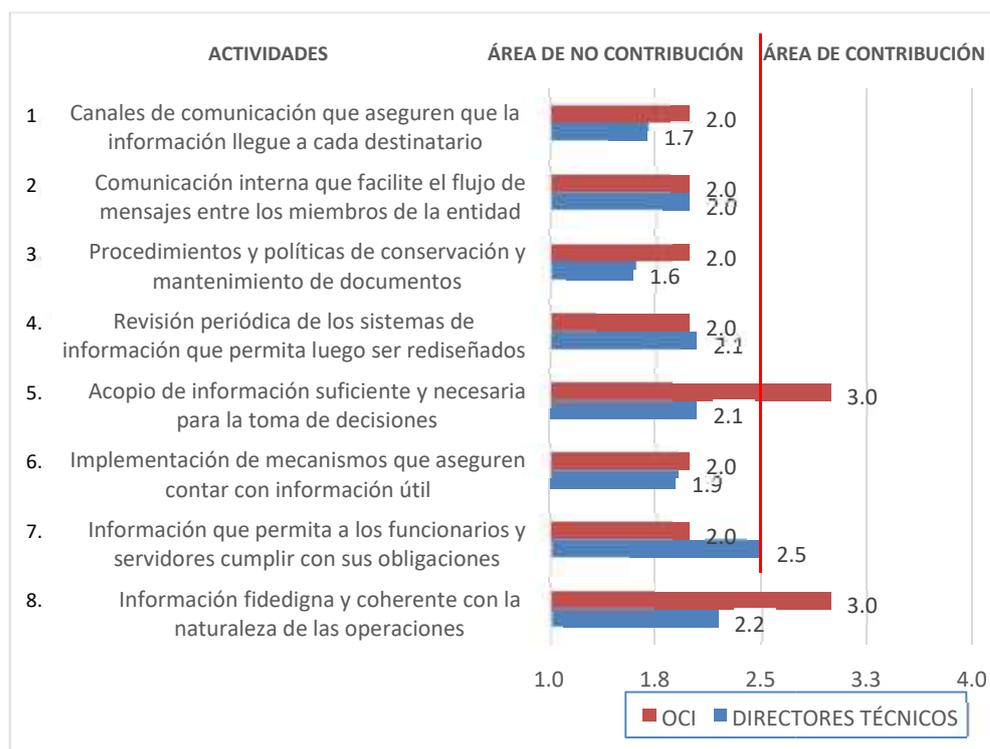
a ello la evaluación costobeneficio, los mismos que no son verificados antes y después de ejecutarse, acciones que no aportan a la eficiencia del sistema de control interno y no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Al comparar los resultados de la aplicación de la encuesta al Jefe del Órgano de Control Institucional referente al accionar de los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca con respecto al desarrollo de las actividades que integran el componente Control Gerencial, es deficiente asignándole el calificativo de **malo**, estos datos corroboran el debilitamiento del control interno respecto a la segregación de funciones, diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control sin tener en cuenta la evaluación costo-beneficio y la escasa capacitación al personal para cumplir con su obligación periódica de rendición de cuentas ante las instancias correspondientes a ello se suma que los procesos, actividades o tareas significativas no son verificados antes y después de su ejecución con la finalidad de prevenir cualquier eventual deficiencia o irregularidad, determinándose que la documentación emitida no garantizan una adecuada transparencia, por consiguiente no cumplen oportunamente con la rendición de cuentas. Acciones que no colaboran a la eficiencia del sistema de control interno y que impidieron el fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Cabe señalar, que para el responsable del Órgano de Control Institucional las únicas actividades que aportan eficiencia al sistema de control interno en nuestra Universidad son: Los procedimientos de autorización debidamente documentados y que son comunicados oportunamente a los servidores de la entidad, además que el proceso de la información está provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y que la documentación emitida en la gestión administrativa cuentan con archivos debidamente ordenados y clasificados con acceso limitado a través de la autorización del personal responsable, solo estos hechos contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

4.3.2.1.4 Análisis de las actividades del Componente Información y Comunicación, Universidad Nacional de Cajamarca – 2012

Gráfico N° 23: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Información y Comunicación – 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

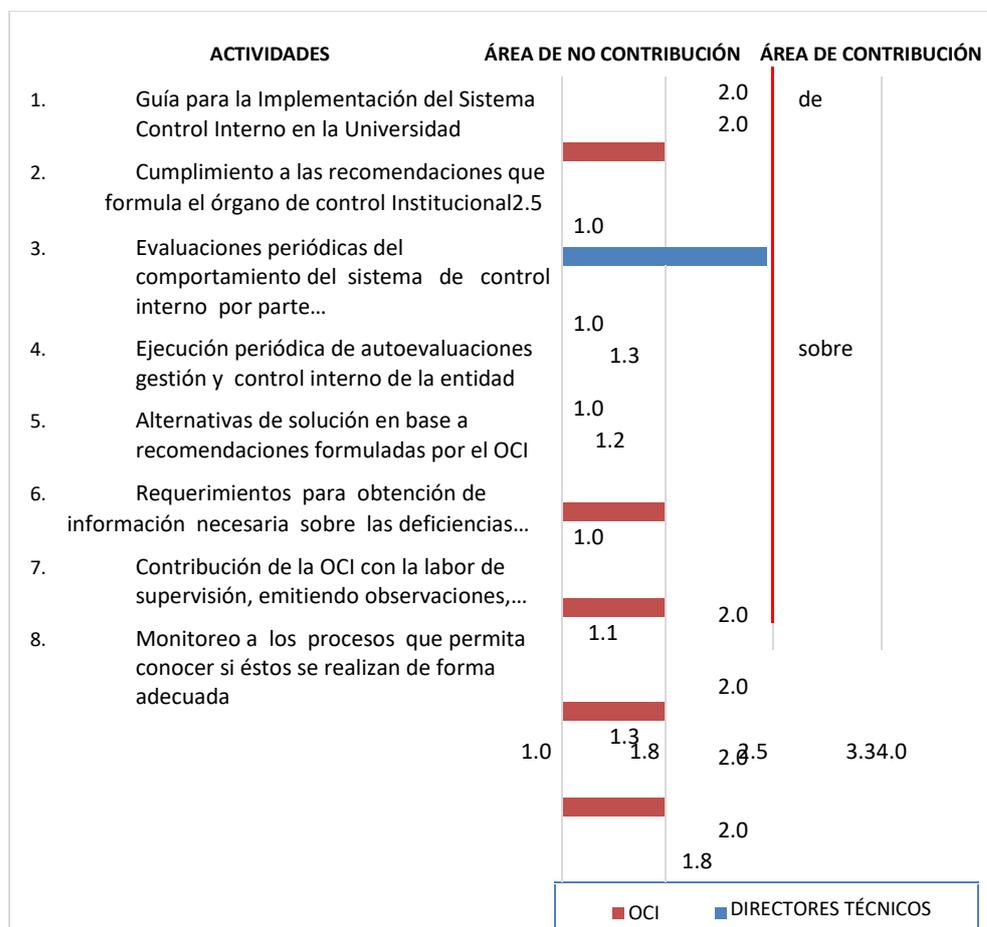
La elaboración del presente gráfico es a consecuencia de la tabulación de las encuesta aplicadas a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a las actividades que integran el componente información y comunicación cuyo desarrollo es deficiente, asignándole el calificativo de **malo**, consecuentemente no aportan a la eficiencia del sistema del control interno en el periodo 2012, apreciándose que el mayor debilitamiento de los controles se encuentra en la carencia de procedimientos y políticas de conservación y mantenimiento de los documentos, archivos electrónicos y magnéticos, determinándose además que los canales de información no aseguran que la información procesada llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

Comparando los resultados de la aplicación de la encuesta a los Directores Técnicos con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca con respecto a las actividades que integran el componente Información y Comunicación, su desarrollo es deficiente obteniendo el calificativo de **malo**, estos datos corroboran el debilitamiento del control interno respecto a la revisión de los sistemas de información los cuales no se ejecutan periódicamente a fin de poder detectar deficiencias en sus procesos y de ser necesario rediseñarlos; del mismo modo los responsables de la gestión en nuestra Universidad no han cumplido con diseñar procedimientos y políticas de conservación y mantenimiento de los documentos , archivos electrónicos y magnéticos, asimismo no le ha prestado interés a los canales de comunicación que le permita asegurar que la información llegue a cada destinatario en cantidad, calidad y oportunidad para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas dentro de la entidad, a todo esto se agrega que la emisión de la información no es representativa debido a su oportunidad, accesibilidad, integridad y racionalidad, producto de que la alta dirección no ha cumplido con diseñar, evaluar e implementar los mecanismos que aseguren las características que deben contar toda información, determinándose que la comunicación dentro de la entidad muestra deficiencias lo que no permite la fluidez del trámite documentario, todo estos actos no aportan a la eficiencia del sistema de control interno, consecuentemente no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

Es preciso indicar que se cuenta con un Sistema de Información que provee reportes fidedignos y coherentes que guarda relación con el origen de las operaciones en todos los niveles de nuestra Universidad en cantidad necesaria para la toma de decisiones lo que garantiza transparencia en su rendición, siendo estas las únicas actividades que aportan hacia la eficiencia del sistema de control interno las mismas que contribuyeron en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012.

4.3.2.1.5 Análisis de las actividades del Componente Supervisión, Universidad Nacional de Cajamarca - 2012

Gráfico N° 24: Resultado de la encuesta aplicada a Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades de Supervisión – 2012



Fuente : Encuesta aplicada a funcionarios

Realizada la tabulación de las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a las actividades que constituyen el componente de supervisión, se muestra que el desarrollo es muy deficiente, correspondiéndole un calificativo de **muy malo**, apreciándose que lo funcionarios responsables de la gestión de nuestra Universidad no cumplen con ejecutar la supervisión a través de monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad lo que no permite conocer las deficiencias de control interno a fin que le permita proponer oportunamente alternativas de solución por parte de la alta dirección y/o a través de la implementación de las recomendaciones que formula el Órgano de Control Institucional, además los funcionarios encuestados manifiestan que la actuación del Órgano

de Control Institucional está parcializada y su informe de evaluación no constituye aporte eficiente al sistema de control interno de la Universidad; sin embargo también hay escasa participación de los Directores Técnicos en promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre su gestión y tratar en lo posible conocer y comprender la guía de implementación del sistema de control interno de las entidades del Estado.

Al comparar los resultados de las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos con los resultados obtenidos como consecuencia de la tabulación de las encuestas aplicadas al Jefe del Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto a las actividades que integran el componente de supervisión su desarrollo es muy deficiente, corroborando el total debilitamiento del sistema de control interno en todas las actividades que constituyen el componente de supervisión en tanto no incorporan aporte de eficiencia al sistema de control interno, las cuales no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012 Coincidentemente los resultados obtenidos al procesar las encuestas aplicadas a los

Directores Técnicos y al jefe del el Órgano de Control Institucional, demuestran que EL desarrollo de las actividades incluidas en el componente de supervisión, fue muy deficiente, cuyo calificativo **es muy malo**, por lo tanto, no aportan a la eficiencia del sistema de control interno y consecuentemente no contribuyeron al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca en el periodo 2012

#### 4.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

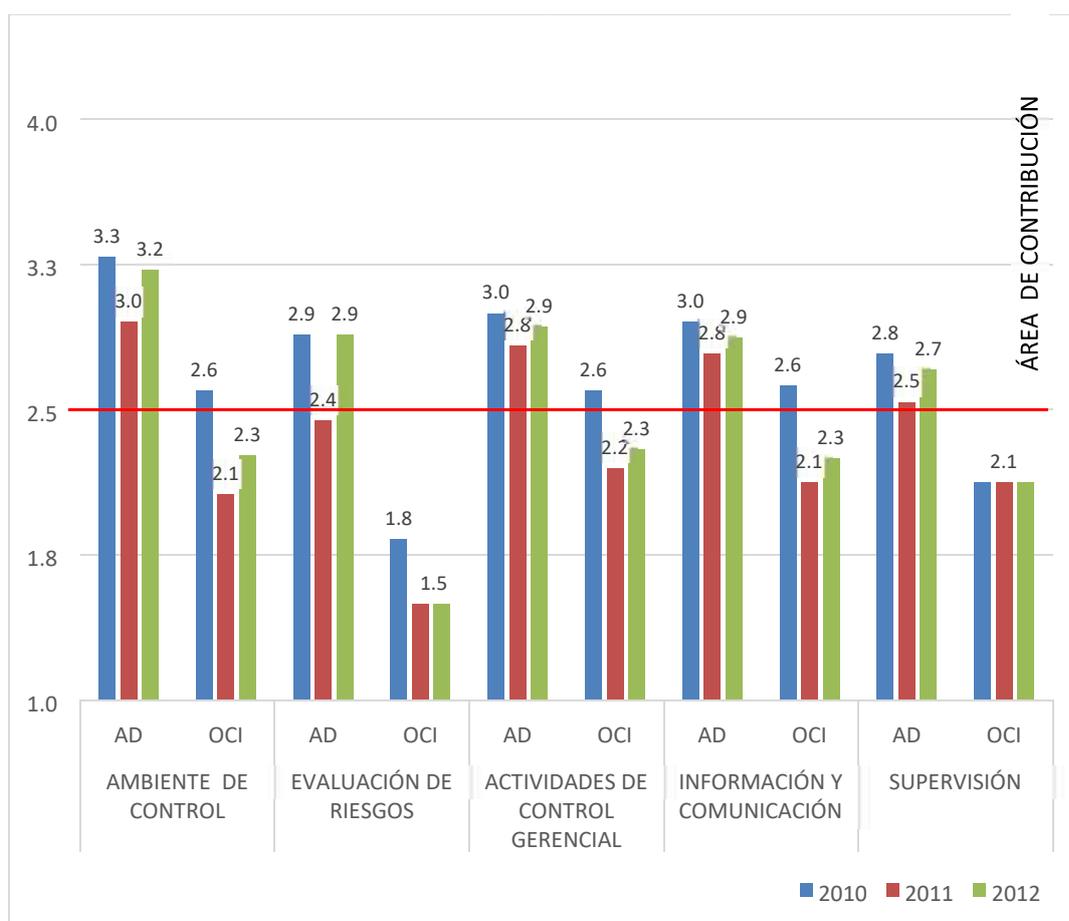
### A FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA POR COMPONENTE DE CONTROL INTERNO DEL PERIODO 2010 AL 2012

#### 4.4.1 ALTA DIRECCIÓN

##### 4.4.1.1 Análisis comparativo por componentes. Periodos: Del 2010 al 2012

Gráfico N° 25: Resultado comparativo por Componente de Control Interno, respecto a la gestión de funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de

Cajamarca, periodo del 2010 al 2012



Fuente : Encuesta aplicada a funcionarios

Conocidos los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto al cumplimiento de las normas generales del control interno para las entidades públicas, se aprecia que el desarrollo de las actividades que integran los cinco componentes fue eficiente, en el periodo del 2010 y califica de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se observa que sólo el desarrollo de las actividades de los componentes ambiente de control, control gerencial e información y comunicación fueron eficientes, en el periodo 2010, con calificativo de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa, mientras que el desarrollo de las actividades que integran los componentes evaluación de riesgos y supervisión fue deficiente con calificativo de **malo**, encontrándose fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad.

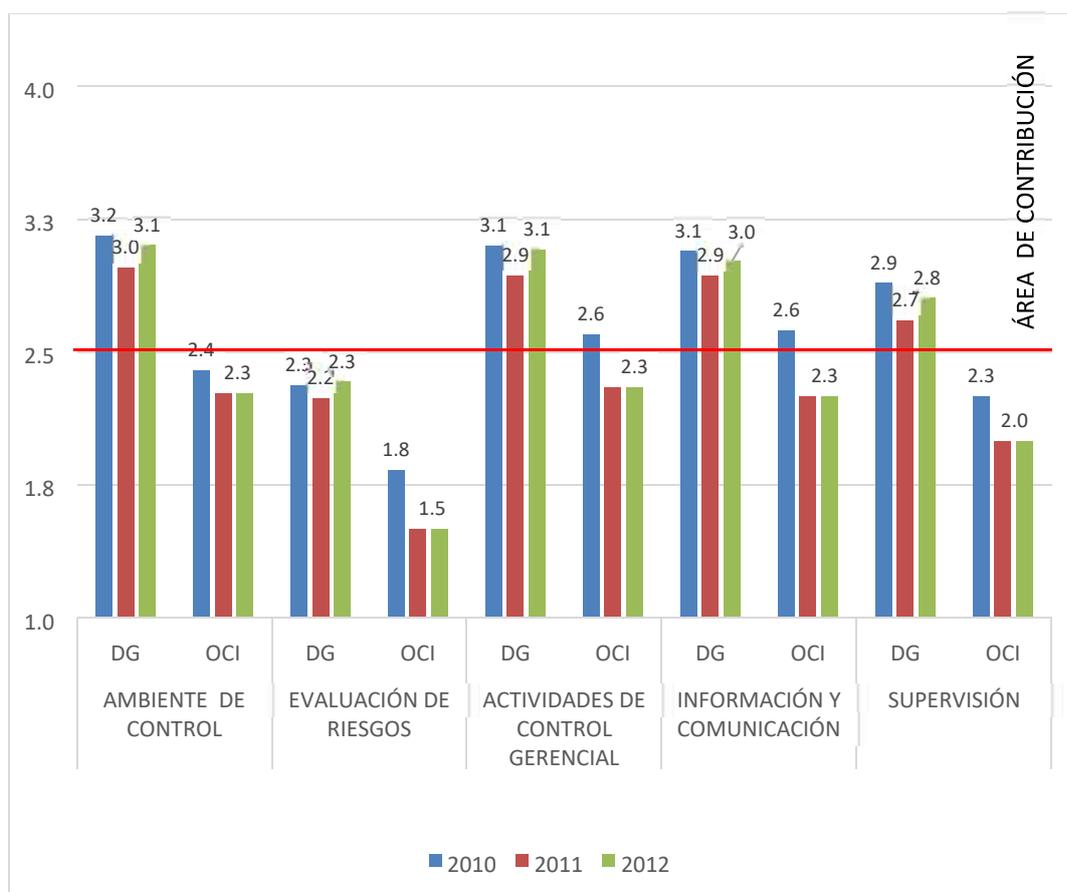
Referente a los resultados por el periodo 2011, respecto al comportamiento de los funcionarios de la Alta Dirección, sólo el desarrollo de las actividades que integran los componentes ambiente de control, control gerencial e información y comunicación califican como **bueno**, encontrándose en el área de contribución en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca; mientras que el desarrollo de las actividades que conforman las actividades de evaluación de riesgos y supervisión se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa y califica como **malo** sin aporte a la eficiencia al sistema de control interno. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se observa que el desarrollo de las actividades de los cinco componentes, se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, siendo **muy mala** el del componente evaluación de riesgos y las cuatro restantes califican de **malo** sin aporte a la eficiencia del sistema del control interno de nuestra Universidad.

Del mismo modo los resultados que corresponden al periodo 2012, respecto al comportamiento de los funcionarios de la Alta Dirección, se observa que el desarrollo de las actividades que integran los cinco componentes fue eficiente y califican de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se aprecia que el desarrollo de las actividades de los cinco componentes, se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, siendo **muy mala** la del componente evaluación de riesgos y las cuatro restantes califican de **malo** sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad.

#### 4.4.2 DIRECTORES GENERALES

##### 4.4.2.1 Análisis comparativo por componentes. Periodo: Del 2010 al 2012

Gráfico N° 26: Resultado comparativo por Componente de Control Interno, respecto a la gestión de los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo del 2010 al 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Conocidos los resultados de las encuestas aplicadas a los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto al cumplimiento de las normas generales del control interno para las entidades públicas, se aprecia que el desarrollo de las actividades que integran los componentes, ambiente de control, control gerencial, información y comunicación y supervisión fueron eficiente, en el periodo del 2010 y califican de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa, mientras que el desarrollo de las actividades de evaluación de riesgos se encuentra fuera del área de contribución a la

gestión administrativa y califica **malo** sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de la Universidad. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se observa que sólo el desarrollo de las actividades de los componentes, control gerencial e información y comunicación fueron eficientes, en el periodo 2010, con calificativo de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa, mientras que el desarrollo de las actividades que integran los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos y supervisión fue deficiente con calificativo de **malo**, encontrándose fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad.

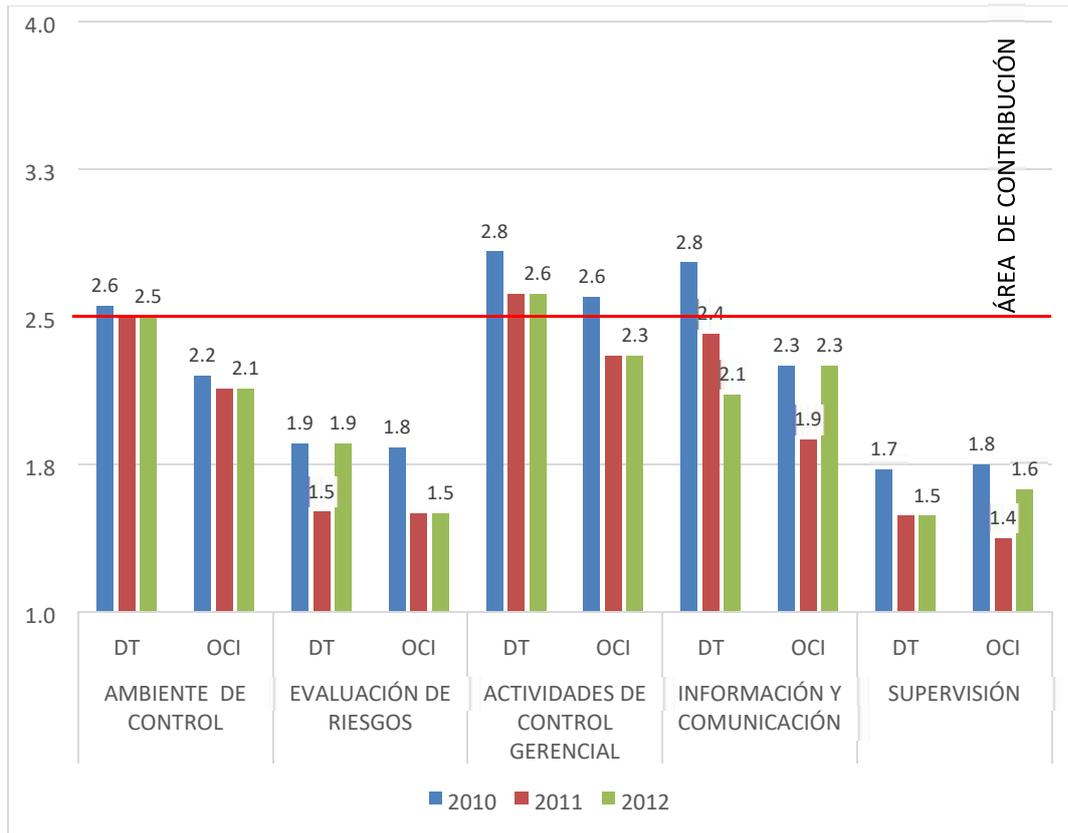
Referente a los resultados por el periodo 2011, respecto al comportamiento de los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, se aprecia que el desarrollo de las actividades que integran los componentes ambiente de control, control gerencial e información y comunicación y supervisión califican como **bueno**, encontrándose en el área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca; mientras que el desarrollo de las actividades que conforman las actividades de del componente evaluación de riesgos se ubica fuera del área de contribución a la gestión administrativa y califica **de malo** sin aporte a la eficiencia al sistema de control interno. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se observa que el desarrollo de las actividades de los cinco componentes, se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, sien **muy mala** el del componente evaluación de riesgos y las cuatro restantes califican de malo sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad.

Del mismo modo los resultados que corresponden al periodo 2012, respecto al comportamiento de los Directores Generales de la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa que sólo el desarrollo de las actividades que integra el componente evaluación de riesgo se ubica fuera del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa y califica de **malo**, mientras que de los cuatro componentes restantes fue eficiente y califican de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se aprecia que el desarrollo de las actividades de los cinco componentes, se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, siendo **muy mala** la del componente evaluación de riesgos y las cuatro restantes califican de **malo**, todas ellas sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad.

#### 4.4.3 DIRECTORES TÉCNICOS

##### 4.4.3.1 Análisis comparativo por componentes. Periodo: Del 2010 al 2012

Gráfico N° 27: Resultado comparativo por Componente de Control Interno, respecto a la gestión de los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, periodo del 2010 al 2012



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios

Conocidos los resultados de las encuestas aplicadas a los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, respecto al cumplimiento de las normas generales del control interno para las entidades públicas, se aprecia que el desarrollo de las actividades que integran los componentes, ambiente de control, control gerencial e información y comunicación fue eficiente, en el periodo del 2010 y califican de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa, mientras que el desarrollo de las actividades de evaluación de riesgos y supervisión se encuentran fuera del área de contribución a la gestión administrativa, califican de **malo** y **muy malo** respectivamente, sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de la Universidad. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se observa que sólo el desarrollo de las actividades del componente, control gerencial fue eficiente, en el periodo 2010, con calificativo de **bueno** ubicándose en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa, mientras que el desarrollo de las

actividades que integran los cuatro componentes restantes fue deficiente con calificativo de **malo**, encontrándose fuera del área de contribución a la gestión administrativa y sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de la Universidad.

Referente a los resultados por el periodo 2011, respecto al comportamiento de los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, se aprecia que sólo el desarrollo de las actividades del componente control gerencial se ubica en el área de contribución al fortalecimiento de la gestión administrativa y califica de **bueno** con aporte a la eficiencia del sistema de control interno en la Universidad, mientras que el desarrollo de las actividades de los cuatro componentes restantes se ubican fuera del área de contribución de la gestión administrativa, calificando de **muy malo** los componentes evaluación de riesgos y supervisión, mientras que los componentes ambiente de control e información y comunicación califican como **malo**, encontrándose todos fuera del área de contribución a la gestión administrativa y sin aporte a la eficiencia al sistema de control interno de nuestra Universidad. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se observa que el desarrollo de las actividades de los cinco componentes, se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, siendo **muy mala** el del componente evaluación de riesgos y supervisión y las tres restantes califican de **malo** sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra Universidad.

Del mismo modo los resultados que corresponden al periodo 2012, respecto al comportamiento de los Directores Técnicos de la Universidad Nacional de Cajamarca, se observa que sólo el desarrollo de las actividades que integra el componente control gerencial se ubica en el área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa y califica de **bueno**, mientras que de los cuatro componentes restantes se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa, califica de **muy malo** el desarrollo de las actividades del componente de supervisión y **malo** el desarrollo de las actividades de los componentes ambiente de control, evaluación de riesgos e información y comunicación sin aporte eficiente al sistema de control interno de la Universidad Nacional de Cajamarca. Pero el resultado de la encuesta aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, se aprecia que el desarrollo de las actividades de los cinco componentes, se ubican fuera del área de contribución a la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca, siendo calificadas de **muy mala** la de los componentes evaluación de riesgos y supervisión, mientras que las tres restantes califican de **malo** sin aporte a la eficiencia del sistema de control interno de nuestra

Universidad.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

1. El sistema de control interno de la Universidad Nacional de Cajamarca, no asegura que todos los procesos, actividades y tareas estén orientados al cumplimiento de las normas que la regulan, consecuentemente no permite el logro de los objetivos institucionales propuestos, en tal sentido su contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca por el periodo 2010 al 2012 fue muy limitada.
2. Respecto al cumplimiento de la Norma General Ambiente de Control, los funcionarios responsables de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca por el periodo comprendido del 2010 al 2012, la califican de bueno ubicándose dentro del área de contribución al fortalecimiento de la gestión; sin embargo los resultados de las encuestas aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, la califica de malo y nos hace notar el poco interés que muestran los funcionarios de la gestión en querer implementarla. Un sistema sólido de control interno garantiza que sólo personal competente y confiable tienen autoridad y responsabilidad. Los empleados deben ser alentados a seguir la política de la Organización y trabajar hacia el logro de la eficiencia operacional y objetivos de la entidad, en tal sentido la Universidad Nacional de Cajamarca, debe llevar a cabo la evaluación del desempeño regular y capacitación de sus empleados para lograr los

mejores resultados, como práctica continua en cumplimiento del desarrollo de la actividad que integra el componente ambiente de control.

3. Para los funcionarios de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca el cumplimiento de la Norma General Evaluación de Riesgos, la califican de bueno pero para los Directores Generales y Directores Técnicos el cumplimiento de esta norma ha ido decayendo a través del tiempo llegando a calificarla en el año 2012 de malo, sin embargo los resultados de las encuestas aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, la califica de malo y nos hace notar el poco interés que muestran los funcionarios de la gestión en querer implementarla, por lo tanto no hubo aporte a la eficiencia del control interno en la entidad; ya que gran parte de las actividades que integran el componente de Evaluación de riesgos, su desarrollo fue deficiente, evidenciándose que solamente se ocupan en establecer objetivos y metas, asignando responsabilidades por áreas específicas y que medianamente cuantifican las pérdidas que ocasionaron el impacto de los riesgos y por ningún motivo están acostumbrados a identificar, analizar y valorar riesgos a fin de anticiparse que estos ocurran a través de implementación de mecanismos que permita agruparlos por categorías y tratar de minimizar los mismos, con la finalidad de que esto perjudiquen el logro de los objetivos institucionales.
  
4. El cumplimiento de la Norma General Actividades de Control Gerencial, los funcionarios responsables de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca por el periodo comprendido del 2010 al 2012, la califican de bueno ubicándose dentro del área de contribución al fortalecimiento en la gestión administrativa; sin embargo los resultados de las encuestas aplicada al Jefe del Órgano

de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, la califica de bueno solamente en el periodo 2010; y los resultados de los periodos 2011 y 2012 muestran que el desarrollo de las actividades de este componente fue deficiente asignándole el calificativo de malo; haciendo notar que a través del tiempo se ha ido perdiendo interés en su implementación, determinándose que no hubo aporte a la eficiencia del sistema de control interno de la entidad. En el momento de la implementación del control interno es natural que este genere una inversión económica por parte de la Universidad, además del tiempo invertido por parte de sus directivos como también de los servidores, lo cual ha llegado a ser el limitante que impide principalmente a las entidades cumplan con implementar el control interno, por lo que se hace necesario que los funcionarios responsables de la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Cajamarca, antes del diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control éstos estén previamente determinados por una evaluación de costo/beneficio, como práctica sana del desarrollo de la actividad que conforma el componente control gerencial.

5. Con respecto al cumplimiento de la Norma General de Información y Comunicación, para los funcionarios de la Alta Dirección y Directores Generales el desarrollo de sus actividades fue eficiente, calificándolas de bueno; mientras que para los Directores Técnicos solamente en el periodo 2010 el desarrollo de las actividades fue satisfactorio calificándola de bueno, pero su implementación ha ido decayendo en los años 2011 y 2012 calificándola de malo. Por otro lado los resultados de las encuestas aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, la califica de bueno solamente en el periodo 2010; sin embargo los resultados de los periodos 2011 y 2012 muestran que el desarrollo de las actividades de este

componente fue deficiente asignándole el calificativo de malo; haciéndonos notar que a través del tiempo se ha ido perdiendo interés en su implementación, determinándose que no hubo aporte a la eficiencia del sistema de control interno de la entidad. La información y comunicación, sustentada en la documentación, constituye un elemento integral para efectuar el control interno, la Universidad Nacional de Cajamarca debe mantener registros completos, precisos y adecuados que puedan ser fácilmente recuperados para su análisis, garantizando que el acceso a los archivos debe darse con autorización de un personal responsable y de conformidad con la normatividad vigente.

6. Respecto al cumplimiento de la Norma General de Supervisión, para los funcionarios de la Alta Dirección y Directores Generales el desarrollo de sus actividades durante el periodo del 2010 al 2012 fue eficiente, calificándolas de bueno; mientras que para los Directores Técnicos el desarrollo de las actividades de dicho componente por el periodo del 2010 al 2012 fue muy deficiente, calificándola de muy mala. Por otro lado los resultados de las encuestas aplicada al Jefe del Órgano de Control Institucional, responsable de la evaluación del sistema de control interno, la califica de malo para el año 2010 , mientras que los resultados de los periodos 2011 y 2012 muestran que el desarrollo de las actividades de este componente fue muy deficiente asignándole el calificativo de muy malo; haciéndonos notar que a través del tiempo se ha ido perdiendo interés en su implementación, determinándose que no hubo aporte a la eficiencia del sistema de control interno de la entidad. Al implementar el control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca, los funcionarios responsables de la gestión, deben garantizar el seguimiento apropiado a sus procesos realizados, sino de nada sirve el trabajo ejecutado, como también se debe estar realizando revisiones y ajustes de acuerdo a las necesidades de las operaciones, a los resultados y las evaluaciones realizadas, como parte del desarrollo de las actividades que integran el componente de supervisión.

7. Otro aspecto de importancia que surge de la presente investigación, es que el Órgano de Control Institucional, ente conformante del Sistema Nacional de Control en nuestro país y responsable de la evaluación del sistema de control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca, presenta muchas debilidades para el desarrollo de sus actividades permanentes de control, siendo la más importante la deficiente instalación del Sistema de Control Gubernamental (Ex SAGU), lo que no facilita el registro e intercambio de información con la entidad y la Contraloría General de la República, además del registro de la información básica de la entidad, Planes Anuales de Control (PAC), Labores de Control e Informes de Control; así como, el Seguimiento de las Recomendaciones contenida en los Informes de Control y Seguimiento a los Procesos. Cabe indicar que desde el año 2011 esta oficina no ha cumplido con elaborar sus planes anuales de control instrumento básico para su accionar en materia de control, hechos que muestran una débil participación al aporte a la eficiencia del sistema de control interno y poca contribución a la mejora de la gestión en la Universidad Nacional de Cajamarca.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Debido a la globalización económica, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así una nueva perspectiva sobre el control interno donde se brinda una estructura común que es documentada en el denominado “Informe C.O.S.O” y plasmada en la propia normatividad vigente en nuestro país, es en tal sentido que hoy más que nunca se le está dando la relevancia del caso al sistema de control de las instituciones públicas, porque es fundamental que funcione bien para facilitar la efectividad del gobierno de la entidad, la cual debe constituir preocupación permanente de los funcionarios responsables de la gestión de la Universidad Nacional de Cajamarca, mejorar o reestructurar las prácticas de los controles internos en la entidad con el fin de prevenir riesgos, detectar desviaciones y poder corregir oportunamente para el logro de los objetivos institucionales. Para ello las autoridades de la entidad y en general los funcionarios y empleados bajo su supervisión, deben desempeñarse con arreglo a principios éticos y demostrada capacidad técnica e idoneidad en el cumplimiento de los deberes asignados.
2. Disponer que la Alta Dirección de Universidad Nacional de Cajamarca, en coordinación con el responsable del Órgano de Control Institucional agilice las gestiones ante la Contraloría General de República, sede Cajamarca, con la finalidad de garantizar la instalación oportuna del Sistema de Control Gubernamental (Ex SAGU), con el objeto de facilitar el registro e intercambio de información con la entidad y el Órgano de Control Institucional. Dicho Sistema de Control Gubernamental permite además el registro de la

información básica de la entidad, Planes de Control (PAC), Labores de Control e Informes de Control; así como, el Seguimiento de las Recomendaciones contenida en los Informes de Control y Seguimiento a los Procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldave & Meniz (2005) "Auditoría y Control Gubernamental" Editora Gráfica Bernilla. Lima- Perú
- Bunge, Mario (1973). "Investigación Científica". Editorial Ariel. Barcelona- España.
- Deza Rivasplata, Jaime & Muñoz Ledesma, Sabino "Metodología de la Investigación Científica" Tercera Edición (2010). Lima-Perú.
- Escuela de Postgrado.2010. Protocolo General. Proyectos de investigación.
- Tesis de Maestría y Doctorado. UNC
- Fonseca Luna, Oswaldo (2007) "Auditoría Gubernamental Moderna" Editorial: Enlace Gubernamental SAC. Lima- Perú.
- Instituto de Auditores Internos del Perú. (2001). El nuevo marco para la práctica profesional de la auditoría interna y código de ética. Lima. Edición a cargo The Institute of Internal Auditors.
- Tuesta Riquelme, Yolanda. (2000). "El ABC de la Auditoría Gubernamental". Tomo I. Lima. Iberoamericana de Editores SA.
- Domingo Hernández, Celis (2007) Tesis: "El Órgano de Control Institucional de las Direcciones Regionales de Educación y el apoyo efectivo a la Contraloría en la lucha contra la corrupción".
- Domingo Hernández, Celis (2007) Tesis: "Auditoría Integral: Una respuesta efectiva de la lucha contra el Fraude y la Corrupción en los Gobiernos Regionales"
- Guardia Huamaní, Jaime (2003) Tesis: "El Nuevo Marco de la Auditoría Interna y su influencia en la optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas". Presentada para optar el Grado de Maestro en auditoría Integral en la Universidad Nacional Federico Villarreal
- Guardia Huamaní, Manuel (2005) Tesis: "Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales". Trabajo presentado para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- León Flores Gilberto E. y Zevallos Cardich, José María (2003) Tesis: "El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal", elaborado por para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Liñán Salinas, Elcida Herlinda (2002) Tesis: “Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría integral en una Universidad Pública”. Presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal

Pérez Hernández, Daniela (2004) Tesis “Auditoría interna y control interno: Su aplicación en una Universidad Nacional”. Presentada para optar el Título de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres

Ramírez Villacorta, Josefina (2005) Tesis: “Auditoría Financiera: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”. Presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de México.

Vallejos Soto, Ana (2006) Tesis: "Implementación del control y manejo estratégico de una entidad gubernamental"; para optar el Grado de Maestro en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Constitución Política del Perú.

Ley N° 23733 Ley Universitaria

Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General.

Ley No. 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Ley No. 27312 Ley de Gestión de la Cuenta General de la República.

Ley N° 28716 Ley de Control Interno Entidades del Estado y Modificatorias

Ley N° 27815 Ley del Código de Ética de la función Pública y su Reglamento

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs)

Normas Internacionales de Auditoría (NIAs)

Resolución de Contraloría N° 162-95-CG. Aprueba las Normas de Auditoría Gubernamental

Resolución de Contraloría N° 077-99-CG.- Código de Ética del Auditor Gubernamental.

Resolución de Contraloría General 320-2006-CG: Aprueba Normas de Control Interno.

Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG “Guía para la

Implementación del sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”

Resolución de Contraloría N° 459-2008-CG “Reglamento de los Órganos de Control Institucional” y modificatorias

Directiva N° 002-2009-CG/CA “Ejercicio del Control Preventivo por la

Contraloría General de la República – CGR y los Órganos de Control Institucional - OCI”.

Toro Quintana, Gustavo. (2010). Teoría Política y Gestión Pública. Chile. Universidad Miguel de Cervantes

Ramió Carles, Ballart (2012). Teoría de la Organización y Administración Pública. Argentina. Universidad Nacional de Rosario.

Ramió Carles., Ballart, X. (1993), “Lecturas de Teoría de la Organización”, 2 vols. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.

**Página web visitada** <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/>

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Humanas. Universidad Nacional de Rosario.

## **APÉNDICES**



APENDICE 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TÍTULO: “VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA: PERIODO DEL 2010 AL 2012”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno en la Universidad Nacional de Cajamarca y como contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la entidad en los periodos del 2010 al 2012?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Conocer cómo se aplican las Normas de Control Interno en la U. N. C. y cuál ha sido su contribución en la mejora de la gestión administrativa en el periodo 2010 al 2012.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar la aplicación de las normas de control interno emitidas por la CGR y su contribución al control efectivo y buen gobierno de la U.N.C.</li> <li>2. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente Ambiente de Control.</li> <li>3. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente Evaluación de Riesgos.</li> <li>4. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente Control Gerencial.</li> <li>5. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente Información y Comunicación.</li> <li>6. Precisar si la entidad en estudio cuenta con un control interno eficaz y eficiente respecto al componente de Supervisión.</li> <li>7. Conocer la operatividad y las limitaciones que afronta el Órgano de Control Institucional, que dificulta el logro de la mejora de la gestión administrativa en la Universidad.</li> </ol>	<p>La Universidad Nacional de Cajamarca, muestra deficiencias en su Sistema de Control Interno, pues sólo cuenta con cierto número de procedimientos de control y la contribución en la mejora de la gestión administrativa es limitada.</p>	<p>Deficiencias en el Sistema de Control Interno</p>	<p>Incumplimiento de normas y procedimientos del Sistema de Control Interno</p>	<p>Control Interno institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las normas del ambiente de Control</li> <li>• Cumplimiento de las normas de la evaluación de riesgos</li> <li>• Cumplimiento de las normas de las actividades de control gerencial</li> <li>• Cumplimiento de las normas de la información y comunicación</li> <li>• Cumplimiento de las normas para la Supervisión.</li> </ul>
	<p>Organización</p>		<p>Aplicación de las normas de control interno</p>			
	<p>Gestión Administrativa.</p>		<p>Mejoramiento de la capacidad y eficiencia de la Universidad en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos; así como, los procedimientos y operaciones que emplea en su accionar, a fin de fortalecer y optimizar sus sistemas de gestión administrativa.</p>	<p>Administración</p>	<p>Aplicación de las normas de control interno</p>	
	<p>Resultados</p>		<p>Contribución de la aplicación de las normas de control interno</p>			



**APENDICE 02. Encuesta dirigido a los funcionarios responsables de la gestión administrativa y al Órgano de Control Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“VALORACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA: PERIODO DEL 2010 AL 2012”**

**Cuestionario dirigido a los funcionarios responsables de la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Cajamarca y Responsable del Órgano de Control Institucional.**

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene por finalidad conocer la opinión de los funcionarios de la Universidad Nacional de Cajamarca respecto a la situación actual del control interno, información que servirá al investigador evaluarlas con el propósito de proponer a las autoridades universitarias nuevas prácticas de control que coadyuven a una mejor gestión administrativa. Al formular su respuesta, me permito sugerirle lo haga con la mayor sinceridad posible a fin de lograr el objetivo propuesto.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una (X) solo un recuadro, que según su opinión considere la respuesta pertinente

N°	Ítem	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	¿La filosofía de la Dirección refleja una actitud de apoyo constante hacia el control interno de nuestra Universidad?				
2	¿Evalúa y supervisa permanentemente el funcionamiento adecuado del control interno en la entidad?				
3	¿Transmite a todos los niveles de la entidad, de manera explícita y permanente, su compromiso con implementar el control interno en la entidad?				
4	¿Es preocupación de su Dirección hacer entender al personal la importancia de la responsabilidad de ejercer y ejecutar los controles internos?				
5	¿Facilita, promueve, reconoce y valora los aportes del personal orientados a la mejora del control interno?				
6	¿Incorpora principios y valores como parte de la cultura organizacional?				
7	¿Considera usted que con su ejemplo, está contribuyendo a fortalecer el ambiente de controlen la entidad?				
8	¿El control interno está integrado en todos los procesos, actividades y tareas de la entidad?				
9	¿Planifica, con componentes de visión, misión, metas y objetivos estratégicos en el desarrollo de su gestión?				
10	¿Acostumbra a difundir los resultados de su gestión a los servidores de la entidad?				

11	¿La dimensión de la estructura organizacional está en función de la naturaleza, complejidad y extensión de los procesos, actividades y tareas, en concordancia con la misión de la entidad?				
12	¿Establece políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad?				
13	¿Realiza las acciones necesarias para garantizar que el personal que labora en la entidad tome conocimiento de las funciones y autoridad asignadas al cargo que ocupan?				
14	¿Cumple con hacer de conocimiento del personal en general, los documentos normativos que regulan la operatividad de la entidad?				
15	¿Los instrumentos de gestión son actualizados acorde con el desarrollo institucional?				
16	¿Identifica, analiza y valora los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos?				
17	¿Establece objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas?				
18	¿Tipifica todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos?				
19	¿Agrupa en categorías los riesgos potenciales mediante la acumulación de los eventos que ocurren en una entidad?				
20	¿Cuantifica la probable pérdida que pueden ocasionar y acostumbra a calcular el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio?				
21	¿Diseña e Implementa los mecanismos más apropiados tendientes a minimizar los riesgos?				
22	¿Los procedimientos de autorización están debidamente documentados y además se cumple con comunicar a los funcionarios y servidores de la entidad?				
23	¿La segregación de funciones se asigna en función de la naturaleza y volumen de operaciones de la entidad?				
24	¿El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control están determinados por una evaluación de costo-beneficio?				
25	¿El acceso a los recursos o archivos está limitado solamente al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos?				
26	¿Los procesos, actividades o tareas significativos son verificados antes y después de ejecutarse?				
27	¿Previene y corrige cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables?				

28	¿Los funcionarios y servidores públicos están preparados para cumplir con su obligación periódica de rendir cuentas ante la instancia correspondiente, respecto al uso de los recursos y bienes del Estado?				
29	¿La documentación de los procesos, actividades y tareas garantizan una adecuada transparencia en la ejecución de los mismos?				
30	¿Revisa periódicamente los procesos, actividades y tareas asignadas al personal a su cargo?				
31	¿La información de la entidad esta provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).?				
32	¿La información es fidedigna y coherente con la naturaleza de las de las operaciones y decisiones que se adopta en cada nivel organizacional?				
33	¿La información recabada permite a los funcionarios y servidores de la entidad cumplir con sus obligaciones y responsabilidades?				
34	¿Diseña, evalúa e implementa mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno?				
35	¿El sistema de información provee información suficiente y necesaria para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas?				
36	¿Los sistemas de información son revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y resultados?				
37	¿La administración establece los procedimientos y las políticas de conservación y mantenimiento de los documentos, archivos electrónicos y magnéticos según el caso?				
38	¿La comunicación interna está orientada a establecer un conjunto de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad?				
39	¿Los canales de comunicación aseguran que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas?				
40	¿El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad permite conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de los objetivos institucionales?				
41	¿El Órgano de Control Institucional contribuye con la labor de supervisión, aportando su opinión sobre la razonabilidad del control interno, emitiendo observaciones, comentarios y recomendaciones como resultado de la evaluación del control interno?				

42	¿Establece requerimientos para obtener la información necesaria sobre las deficiencias de control interno?				
43	¿Propone las alternativas de solución y adopta la más adecuada, teniendo en cuenta en su caso las recomendaciones formulada por el Órgano de Control Institucional?				
44	¿Promueve y establece la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad?				
45	¿El Órgano de Control Institucional realiza evaluaciones que garanticen la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión administrativa institucional,				
46	¿Da cumplimiento a las recomendaciones que formula el órgano de control Institucional, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento?				
47	¿En atención a la Resolución de Contraloría N°4582008-CG "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado" ha cumplido con remitir el informe correspondiente?				

Gracias por su colaboración

### ANEXO 03. Rangos de calificación de resultados:

#### Valores de la Encuesta:

Nunca	1
Casi nunca	2
Casi siempre	3
Siempre	4

#### Rangos de evaluación

Puntaje máximo	4.00
Puntaje mínimo	1.00
Rango (puntaje máximo – puntaje mínimo / 4 )	0.75

Muy malo	de 1.00	a	1.75
Malo	Mayor de 1.75	a	2.50
Bueno	Mayor de 2.50	a	3.25
Muy bueno	Mayor de 3.25	a	4.00

Muy malo y malo : Área de no contribución

Muy bueno y bueno : Área de contribución