



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA – 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autores:

Bach. Juana Esther, Alvarado Marín
Bach. Cinthya Karina, Sánchez Cueva

Asesor:

Mg. Jorge Fernando Guerrero Figueroa

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico principalmente a Dios por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres **Asterio Alvarado Días y Gladis Marian García** por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, es un orgullo ser su hija, son los mejores padres.

A mi esposo, a mi hijita y hermanos por estar siempre presente, acompañándome, dándome el apoyo moral, consejos y paciencia a lo largo de esta etapa.

A mi compañera de trabajo y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que la presente tesis se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron su conocimiento.

Juana Esther Alvarado Marín

La presente tesis se la dedico en primer lugar a nuestro padre Dios, por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y por guiarme en todo momento.

A mi querida madre **Rosa Isaura Cueva Ortiz**, que a pesar de todas las adversidades supo darme educación, valores y gracias a sus esfuerzos para continuar y culminar mi carrera universitaria y ser una persona de bien en la sociedad.

A mi esposo y a mis 3 hijos por su comprensión su tiempo y su confianza depositada en mí, de igual manera a mi compañera en la realización y culminación de nuestra tesis.

Y a mi hermana, que gracias a su apoyo incondicional he podido continuar y lograr mis metas.

Cinthy Karina Sánchez Cueva

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad, por darnos la oportunidad de lograr nuestras metas, habiéndonos fortalecido y guiado en las diferentes etapas durante el desarrollo de la investigación.

A NUESTROS PADRES

Por darnos la vida y ser los principales promotores de nuestros sueños por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

A NUESTROS DOCENTES

Al Mag. Jorge Fernando Guerrero Figueroa, asesor de nuestro proyecto de investigación quien nos ha guiado con su paciencia y rectitud como docente.

Al CPCC. Umner Silva Santillán, director de carrera, quien nos mostró su apoyo en todo momento y nos ayudó en los diferentes inconvenientes que tuvimos durante la investigación.

Y en general agradecemos a nuestros docentes de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la universidad UNP, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, para poder desarrollarnos y ser competitivos en la vida profesional.

A LA INSTITUCIÓN

A los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, por su valioso aporte y brindarnos el acceso y la información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Preguntas Específicas.....	16
1.3. Justificación.....	17
1.4. Limitaciones.....	18
1.5. Objetivos.....	18
1.5.1. Objetivo general.....	18
1.5.2. Objetivos específicos.....	19
1.6. Hipótesis.....	19
1.6.1. Hipótesis General.....	19
1.6.2. Hipótesis específicos.....	19
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes.....	21
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. Normas de Control Interno.....	28
2.2.1.8 Componentes del Control Interno.....	32
2.2.2.3 Marco Legal del Control Interno.....	46
2.2.2 Cultura Organizacional.....	48
2.3. Definición de términos básicos.....	55
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	60
3.1. Operacionalización de variables.....	60
3.2. Diseño de investigación.....	65
3.3. Unidad de estudio.....	65
3.4. Población.....	66
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	66
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	67
3.7. Métodos y procedimientos de análisis de datos.....	70
3.8. Escala de Medición.....	71
3.9. Ficha de Observación.....	73
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	74
4.1. Contrastación de Objetivos.....	74

4.1.1.	<i>Contrastación de la Hipótesis General</i>	74
4.1.2.	<i>Contrastación de las Hipótesis Específicas</i>	75
4.2.	Resultados	80
4.2.1.	<i>Resultado de tablas de Frecuencias para Control Interno y Cultura Organizacional</i>	80
4.2.2.	<i>Resultado de tablas de Frecuencias para Ambiente de Control y Cultura Organizacional</i>	82
4.2.3.	<i>Resultado de tablas de Frecuencias para la Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional</i>	83
4.2.4.	<i>Resultado de tablas de Frecuencias para Actividades de Control y Cultura Organizacional</i>	84
4.2.5.	<i>Resultado de tablas de Frecuencias para la Supervisión y Cultura Organizacional</i>	86
4.2.6.	<i>Resultado de tablas de Frecuencias de Información y Comunicación y Cultura Organizacional</i>	88
4.3.	Análisis Descriptivo de Control Interno	90
4.4.	Análisis Descriptivo de Cultura Organizacional	136
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN		155
CONCLUSIONES		159
RECOMENDACIONES		164
REFERENCIAS		166
ANEXOS		170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	61
Tabla 2: Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	66
Tabla 3: Funcionarios de las áreas escogidas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	67
Tabla 4: Procesamiento de casos – Instrumento Control Interno.....	68
Tabla 5: Fiabilidad del Instrumento Control Interno.....	68
Tabla 6: Procesamiento de casos – Instrumento Cultura Organizacional.....	69
Tabla 7: Fiabilidad del Instrumento Cultura Organizacional.....	69
Tabla 8: Ponderación de la variable Control Interno.....	71
Tabla 9: Ponderación de las dimensiones de Control Interno.....	72
Tabla10: Ponderación de la variable Cultura Organizacional.....	72
Tabla11: Correlaciones de Variables Control Interno y Cultura Organizacional.....	74
Tabla12: Correlación Ambiente de Control y Cultura Organizacional.....	75
Tabla13: Correlación de Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional.....	76
Tabla14: Correlaciones de Actividades de Control y Cultura Organizacional.....	77
Tabla 15: Correlaciones de Supervisión y la Cultura Organizacional.....	78
Tabla 16: Correlaciones de Información y Comunicación y la Cultura Organizacional.....	79
Tabla 17: Frecuencias de Control Interno y Cultura Organizacional.....	80
Tabla 18: Frecuencias Ambiente de Control y Cultura Organizacional.....	82
Tabla 19: Frecuencias Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional.....	83
Tabla 20: Frecuencias de Actividades de Control y la Cultura Organizacional.....	84
Tabla 21: Frecuencias de Supervisión y Cultura Organizacional.....	85
Tabla 22: Frecuencias de Información y Comunicación y Cultura Organizacional.....	88
Tabla 23: Demostración sobre el mantenimiento del control interno en la gerencia de la municipalidad Provincial de Cajamarca.....	90
Tabla 24: Demostración para reconocer y promover los aportes del personal por mejorar el desarrollo de las actividades laborales en la Gerencia Municipal.....	91

Tabla 25: Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal incentiva el desarrollo transparente de las actividades.....	92
Tabla 26: Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal toma decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables.....	93
Tabla 27: Demostración para determinar si la Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con un código de ética debidamente aprobado y difundido.....	94
Tabla 28: Demostración para comprobar si existe comunicación sobre las acciones disciplinarias en la Municipalidad.....	95
Tabla 29: Demostración para comprobar si existe sanciones a los responsables de actos ilícitos en la Municipalidad	95
Tabla 30: Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal ha hecho de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.	97
Tabla 31: Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal asegura la formulación, implantación y evaluación de actividades de acuerdo a su plan operativo institucional.....	98
Tabla 32: Demostración para comprobar si los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados.....	99
Tabla 33: Demostración para comprobar si en la Municipalidad, evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles irregularidades.....	100
Tabla 34: Demostración para comprobar si la estructura organizacional se ha desarrollado de acuerdo con la misión, visión y objetivos.....	101
Tabla 35: Demostración para comprobar si su manual de organización y funciones (MOF) refleja todas las actividades y están debidamente delimitadas.....	102
Tabla 36: Demostración para comprobar si la entidad cuenta con un reglamento de organizaciones y funciones (ROF) actualizado.	103
Tabla 37: Demostración para comprobar si el Personal que labora en la Municipalidad ocupa una plaza prevista en el presupuesto analítico de Personal y un cargo incluido en el de asignación de Personal (CAP).....	104
Tabla 38: Demostración para comprobar si en Municipalidad se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos.....	105

Tabla 39: Demostración para comprobar si en la Gerencia Municipal se ha difundido los lineamientos para la administración de riesgos y si cuenta con Plan de Riesgos.....	106
Tabla 40: Demostración para comprobar si los riesgos están identificados para permiten el logro de los objetivos.....	107
Tabla 41: Demostración para comprobar si se ha identificado los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades internas y externas.....	108
Tabla 42: Demostración para comprobar si en la Municipalidad se ha cuantificado los riesgos identificados que no permiten el logro de metas.....	109
Tabla 43: Demostración para comprobar si se han registrado los riesgos que no permiten el logro de metas objetivos por escrito dentro del área de trabajo.	110
Tabla 44: Demostración para comprobar si se ha establecido controles para afrontar riesgos en el área de labor.....	111
Tabla 45: Demostración para comprobar si los procedimientos para autorización y aprobación para realizar actividades están claramente definidos	112
Tabla 46: Demostración para comprobar si las las actividades de riesgos han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo	113
Tabla 47: Demostración para ver si existe rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude	114
Tabla 48: Demostración para ver si el costo de control está de acuerdo a los resultados esperados.....	115
Tabla 49: Demostración para ver si en el área de labor se han establecido políticas y procedimientos para la protección de archivos.....	116
Tabla 50: Demostración para ver si el acceso a los archivos se registra en documentos, recibos, o actas entre otros dentro del área de trabajo.	117
Tabla 51: Demostración para ver si periódicamente se compara con arqueos los recursos asignados con los registros de la entidad.....	118
Tabla 52: Demostración para ver si se han identificado los activos expuestos a riesgos, como robo o uso no autorizado y existen medidas de seguridad en tu área.....	119
Tabla 53: Demostración para ver si los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numeradas y protegidos	120

Tabla 54: Demostración para ver si las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.....	121
Tabla 55: Demostración para ver si se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando diversas fuentes	122
Tabla 56: Demostración para comprobar si la Municipalidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.....	123
Tabla 57: Demostración para comprobar si la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a los planes organizacionales, normativas vigentes.....	124
Tabla 58: Demostración para comprobar si la entidad cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas	125
Tabla 59: Demostración para comprobar si la administración exige la prestación de declaraciones juradas al personal.	126
Tabla 60: Demostración para conocer sus responsabilidades con respecto a las rendiciones de cuentas	127
Tabla 61: Demostración para comprobar si el personal conoce que procesos involucran a su unidad orgánica.....	128
Tabla 62: Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran documentadas	129
Tabla 63: Demostración para ver si se revisan periódicamente los procesos, actividades, y tareas de acuerdo a la normativa	130
Tabla 64: Demostración para comprobar si se implementan mejoras a las deficiencias detectadas en la Municipalidad.	131
Tabla 65: Demostración para ver si se realiza supervisiones en el desarrollo de labores..	132
Tabla 66: Demostración para ver si las deficiencias y problemas detectados se comunican con prontitud a los responsables.....	133
Tabla 67 Demostración para comprobar si se realiza seguimiento a las mejoras propuestas por el Control Interno	134
Tabla 68: Demostración para comprobar si la Municipalidad efectúa periódicamente autoevaluaciones para proponer planes de mejoras y son ejecutadas posteriormente.....	135

Tabla 69: Características dominantes de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	136
Tabla 70: Diseño gráfico de las características dominantes.....	138
Tabla 71: Liderazgo organizacional de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	140
Tabla 72: Diseño gráfico del liderazgo organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	141
Tabla 73: Factor de cohesión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	143
Tabla 74: Diseño gráfico del factor de cohesión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	144
Tabla 75: Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	146
Tabla 76: Diseño gráfico del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	147
Tabla 77: Criterios de éxito de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	149
Tabla 78: Diseño gráfico de criterios de éxito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	150
Tabla 79: Estilos de gestión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	152
Tabla 80: Diseño gráfico de estilo de gestión	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Grafico radial de las características dominantes.....	139
Figura 2: Grafico radial del liderazgo organizacional.....	142
Figura 3: Grafico radial del factor de cohesión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	145
Figura 4: Grafico radial del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	148
Figura 5: Grafico radial de criterios de éxito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	151
Figura 6: Grafico radial de estilos de gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	154

RESUMEN

La presente tesis, RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA – 2018, considera que el control interno es muy importante para resguardar el patrimonio público, minimizando los riesgos, sin embargo, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca existe problemas administrativos, el personal desconoce el Sistema de Control Interno, asociado a una débil cultura organizacional.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación del Control Interno y la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.

El diseño de acuerdo al estudio y método es No Experimental, descriptivo, transversal, correlacional y aplicada, siendo la variable independiente (Control Interno) y la variable dependiente (Cultura Organizacional), con una población de 90 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, elegidos de 4 áreas con mayor riesgo de fraude; la muestra tomada es de tipo No Probabilístico por Conveniencia, aplicando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

De los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que existe riesgo medio de materializarse un presunto fraude.

Recomendando: propiciar el Control Interno y la Cultura Organizacional, mostrando interés por mantenerlo a través de políticas, reuniones, charlas y capacitaciones constantes.

Palabras clave: riesgo medio, débil cultura organizacional, probabilidad de riesgo medio.

ABSTRACT

This thesis, RELATION OF INTERNAL CONTROL WITH THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE OFFICIALS OF THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF CAJAMARCA - 2018, considers that the internal control is very important to safeguard the public patrimony, minimizing the risks, nevertheless, in the Provincial Municipality of Cajamarca exists administrative problems, the personnel does not know the Internal Control System, associated to a weak organizational culture.

The objective of the present investigation was to determine the relation of the Internal Control and the Organizational Culture of the Officials of the Provincial Municipality of Cajamarca - 2018.

The design according to the study and method is Non-Experimental, descriptive, transversal, correlational and applied, being the independent variable (Internal Control) and the dependent variable (Organizational Culture), with a population of 90 officials of the Provincial Municipality of Cajamarca, chosen from 4 areas with the highest fraud risk; the sample taken is of the Non-Probabilistic for Convenience type, applying the survey as a technique and the questionnaire as an instrument.

From the results obtained in the present investigation it is concluded that there is a medium risk of materializing an alleged fraud.

Recommending: promote Internal Control and Organizational Culture, showing interest in maintaining it through policies, meetings, talks and constant training.

Keywords: internal control, organizational culture, medium risk.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el mundo Globalizado el control interno y la cultura organizacional en los funcionarios públicos se ve debilitada por problemas de ineficiencia, falta de conocimientos, seguridad y cultura, muestra de ello tenemos la publicación de la revista Auditoool, (2016) “las empresas e instituciones públicas, debido a los constantes problemas internos, deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional”.

La mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente 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 Instituciones maximizar su rendimiento De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el costo anual de la corrupción alcanza casi el 2% del producto bruto interno (PBI) mundial (FMI 2016: 5).

A nivel nacional, el control interno en nuestro país, no está siendo considerado una herramienta importante en el sector público por ello existe un comportamiento fraudulento y corrupción de la gerencia y funcionarios de los niveles de gobierno; El control interno por sí solo es insuficiente, necesariamente requiere de una cultura organizacional que fortalezca las normas establecidas.

la corrupción es un tema de preocupación a nivel nacional y la Defensoría del Pueblo en su revista muestra indicadores de corrupción y menciona lo siguiente: la corrupción afecta a las instituciones del Estado, la labor de los funcionarios y la vida cotidiana de los ciudadanos.

Si se aplica el porcentaje de riesgo de fraude al PBI peruano (S/ 648.719 millones), se obtiene la cifra de S/ 12.974 millones como costo anual de la corrupción. Este monto representa aproximadamente el 9% del presupuesto nacional para el año 2017, monto equiparable al que el Estado destina para la salud (10%) y mayor a lo invertido en protección social (4%), el orden público y la seguridad (7%), y la justicia (4%) (Defensoría del Pueblo, 2017, p. 6).

Según el diario Perú 21, más del 50% de empresas peruanas sufrió fraude y el 23% de las afectadas registró más de cinco casos de este tipo, reveló un estudio presentado hoy por la agencia Ernst & Young (EY) Perú. El tipo de fraude más común está relacionado al robo o malversación de activos y en segundo lugar figura el abuso de la posición de confianza de niveles gerenciales y de supervisión, seguido de la recepción o pedido de comisiones (sobornos o coimas) con el mismo porcentaje que el fraude por conflicto de interés.

Asimismo, el estudio de EY identificó cuáles son los medios más empleados en la detección de situaciones de fraude en las empresas. El control interno es el mecanismo más usado para la identificación, seguido de la información proporcionada por el propio personal y en tercer lugar está la función de auditoría interna.

Finalmente, el estudio demuestra que el riesgo de fraude es una realidad con la que conviven diariamente las organizaciones en el Perú y unida a los permanentes cambios en el ambiente de negocios (surgimiento de esquemas complejos de fraude, ciberataques, cambios en el perfil de la fuerza laboral, reducción del presupuesto destinado a la prevención, percepción de impunidad frente a hechos irregulares), requiere de ajustes en la estrategia de protección del valor que coloque a las empresas en mejor posición para enfrentar los retos futuros.

A nivel local, ahora en día las Municipalidades distritales y provinciales de Cajamarca se ven afectadas en diferentes actos de corrupción y la Municipalidad Provincial de Cajamarca no es ajena a este tipo de hechos, por la falta de conocimiento de las Normas del Sistema de Control Interno y una baja Cultura Organizacional.

De acuerdo a lo antes mencionado se aduce el propósito del Control Interno, y es propiciar el fortalecimiento de la Gestión Organizacional, sin embargo, esta se ve manchada por los casos como el que se menciona a continuación: de acuerdo con el diario Republica, el personal de la Policía Nacional detuvo al trabajador de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, tras ser acusado de integrar una presunta mafia, en perjuicio de la comuna cajamarquina.

El alcalde de Cajamarca, señaló que, de comprobarse dicho acto de corrupción, los autores serán sancionados con todo el peso de la Ley, aduciendo “En mi gestión no permitiré que se cometan actos delictuosos. Este tipo de acciones le hacen daño al municipio y a la población cajamarquina”.

Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación (MENSAL, 2007).

Considerando la definición presentada y haciendo comparación con las citas se observa como la Municipalidad Provincial de Cajamarca no está exenta y puede ser parte de una mala Cultura Organizacional.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona el Control Interno con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?

1.2.1. Preguntas Específicas

- ✓ ¿Cómo el ambiente de control se relaciona con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?
- ✓ ¿Cómo la evaluación de riesgos se relaciona con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?

- ✓ ¿Cómo las actividades de control se relacionan con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?
- ✓ ¿Cómo la información y comunicación se relaciona con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?
- ✓ ¿Cómo las actividades de supervisión se relacionan con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?

1.3. Justificación

Se justifica el aporte teórico de acuerdo a los objetivos propuestos ordenados constituye un aporte al marco teórico de antecedentes para futuras investigaciones, y generar nuevos conocimientos técnicos científicos en la Cultura Organizacional de las Municipalidades, demostrada en el sustento estadístico afirmando la veracidad de la hipótesis.

El estudio desarrollado se justifica en el aporte innovador de la Cultura Organizacional en las entidades públicas como la Municipalidad Provincial de Cajamarca, considerando al Control Interno como factor desencadenante de una adecuada Cultura Organizacional, considerado en su concepto original de acuerdo a la Norma.

Los resultados obtenidos servirán de conocimiento práctico científico para aplicar en la Cultura desarrollada en los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

La conclusión será un aporte para el análisis e interpretación en la gestión de los colaboradores de la Municipalidad.

El resultado del estudio permitirá conocer la relación del Control Interno con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018, de acuerdo a los Instrumentos propuestos por la investigación, este servirá de antecedente para la generación de nuevos conocimientos científicos

desarrollado en entidades públicas, Universidades, empresas privadas, una vez demostrada la veracidad de la hipótesis alterna, desarrollado mediante el método científico.

1.4. Limitaciones

Las políticas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre información de gestión están reguladas por normas y procedimientos, mediante solicitud los Investigadores aclararon dudas para acceder y proporcionar información del personal, este inconveniente ha generado días de espera en la elaboración de la presente investigación.

El personal tiene un horario de trabajo y carga laboral para desarrollar la encuesta, los investigadores consideran una limitante para responder a las encuestas propuestas de manera adecuada, sin embargo, de acuerdo a la solicitud respondida accedieron responsablemente.

Una de las limitantes es el temor por la información que puede proporcionar el personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en las encuestas, sin embargo, los autores de la presente investigación informaron adecuadamente para responder a los Instrumento.

Pese a las limitaciones que se ha tenido hemos logrado que los funcionarios realicen la encuesta, al ver que el cuestionario era anónimo y sin perjudicar su puesto de trabajo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación del Control Interno con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar la relación del ambiente de control con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ Determinar la relación de la evaluación de riesgos con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ Determinar la relación de las actividades de control con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ Determinar la relación de información y comunicación con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ Determinar la relación de la supervisión con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

El Control Interno se relaciona directamente con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca -2018.

1.6.2. Hipótesis específicos

- ✓ El ambiente de control se relaciona directamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.

- ✓ La evaluación de riesgos se relaciona directamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ Las actividades de control se relacionan directamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ La información y comunicación se relacionan directamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.
- ✓ La supervisión se relaciona directamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

INTERNACIONALES

Los antecedentes internacionales para la presente investigación se sustentan en los estudios realizados según González, R. M. y Sosa, F. A. (2014) Presento su tesis titulada: “Sistema de Control Interno en la Unidad de Compras públicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional” para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Concluye que el Control Interno es fundamental para lograr el éxito de la organización pública, se efectuó la evaluación del control interno en el área de compras existiendo incumplimiento en el Código de Ética, no se desarrolla la segregación de funciones de acuerdo a las normas dado que existe el riesgo de fraude, no existe un buen desempeño en el personal, desconoce las herramientas de compras públicas, por tal motivo no se están cumpliendo el logro de objetivos de la institución pública (p. 107).

En la investigación presentado por Calle, B. V. y Valdez, E. M. (2016) titulada “Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Control Interno en el área administrativa para el sector educativo caso práctico Unidad Educativa Particular Santa María de Jesús” para optar el Título de Contador Público en la Universidad de Cueca, concluye en: Es deficiente las relaciones entre la dirección y el personal afectando la ética dentro de la Institución, existe un incumplimiento en el Manual Orgánico Funcional como instrumento de administración para el cumplimiento de la filosofía institucional, niveles de jerarquía, segregación de funciones, no existe un control adecuado de procesos, no existe rotación de personal en áreas críticas, la comunicación interna y externa es no convencional y deficiente, no hay un logro en la comunicación efectiva dentro de la organización pública (pp. 157, 159).

Para el estudio presentado por Salnave, M. y Lizarazo, J. , (2017) “El sistema de Control Interno en el estado colombiano como instancia integradora de los sistemas de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública a 2030” en la Universidad Externado de Colombia, concluye que: Las estrategias son

susceptibles de ser desarrolladas por el area de Control Interno, existe dificultad para ser adoptadas y ejecutadas por los servidores del estado. La entidad publica no ofrece espacios de crecimiento y fortalecimiento de las competencias y habilidades, el personal no asciende de puesto. La administracion no capitaliza el conocimiento de los servidores publicos en la entidad publica a fin de fortalecer la gestion, el logro de objetivos, la mision y vision, no existe el cambio para mejorar dentro del gobierno, existe un deficiente monitoreo de actividades, en la institucion publica no hay fortalecimiento de conocimientos para la toma de decisiones, la informacion y comunicaci3n es deficiente, las tecnologias de la informacion no han sido adoptadas correctamente, no existe criterios estandarizados y metodologias para desarrollar la comunicaci3n e informacion, por tal motivo no hay un acercamiento con la ciudadania para hacer participes de la gestion, ademas las tecnologias utilizadas no son monitorizadas ni dentro de la entidad publica y tampoco lo hace la sociedad en general (p. 231).

NACIONALES

Según Llacchua, (2015) Presento su tesis titulada: “Cultura Organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, 2015” para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas – Perú. Concluye: La investigación realizada, permitió contrastar en 73 trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas, que existe correlación positiva moderada, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman, que arroja un coeficiente de correlación de 0,415, lo cual indica que existe un vínculo directo entre los valores, normas y convicciones que comparten los administrativos con el conjunto de sentimientos y emociones favorables en base al cual consideran su trabajo; por lo cual cabe señalar que a medida que existe una buena cultura organizacional mejora correlativamente el bienestar laboral.

(...) En lo referente al grado de correlación entre formalidad y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas,

existe correlación positiva baja, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman, que arroja un coeficiente de correlación de 0,338, por lo cual cabe señalar que existe un significativo grado en la participación de las actividades institucionales y el compromiso, lo cual genera un bienestar laboral (p. 84).

Según Arévalo, (2018) Presento su tesis titulada: “Diagnostico del Control Interno y al Gestión Organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas- Provincia de Alto Amazonas – Región Loreto, año 2014” para optar el grado de Maestro en Auditoria gubernamental y Empresarial en la Universidad Privada Norbert Wiener – Perú. Concluye: Existe relación directa y significativa (valor de $r = 0,788$ y $p = 0,000$) entre el control interno y la gestión organizacional que caracteriza a la entidad.

Existe relación directa y significativa (valor de $r = 0,493$ y $p = 0,000$) entre el logro de objetivos del área y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014; además el personal percibe que el nivel de control interno que caracteriza a la entidad es regular, siendo prioritario el fortalecer las capacidades del personal directivo sobre la importancia de la implementación de las recomendaciones de control.

Existe relación directa y significativa (valor de $r = 0,511$ y $p = 0,000$) entre la aplicación de la normatividad y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital 95 de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014; además el personal considera que su nivel de gestión organizacional es regular, siendo prioritario el fomentar la participación de la población en la priorización de los proyectos de inversión a considerar.

existe una relación directa y significativa (valor de $r = 0,818$ y $p = 0,000$) entre el monitoreo y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014 (pp. 94, 95).

Según Flores, (2015) Presento su tesis titulada: “Repercusión del Control Interno en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de San Román” para optar el grado Académico de Magister en Administración en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez Juliaca – Perú. Concluye: los resultados obtenidos en la investigación efectuada, se ha establecido que la forma en el grado de evaluación de riesgo del control interno que influye es significativa en la mejora de la calidad de vida de la población de la provincia de san Román.

De acuerdo a la contrastación de los datos correspondiente a la hipótesis permitió establecer que los niveles de actividades de control influyen en el rendimiento de la ejecución presupuestal versus presupuesto de gasto.

Los resultados obtenidos en la investigación, se ha determinado que el grado de información y comunicación mejora favorablemente los niveles de eficiencia, eficacia y economía. Es decir que existe una influencia significativa con respecto la gestión del gobierno local o producto de la recopilación de los datos permitió establecer que el nivel de monitoreo en las actividades de control alcanza el desarrollo económico y humano. Por lo que se ha identificado que influye en la gestión del gobierno local.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos, de ahí que el grado de cumplimiento de leyes y normas vigentes logra al comportamiento de gastos versus ingresos, por fuentes de financiamiento. En conclusión, se ha establecido que el Control Interno repercute significativamente en la Gestión de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2013 (pp. 133, 134).

Según Aquipucho, (2015) Presento su tesis titulada: “Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso - Callao, periodo: 2010-2012” para optar el

grado Académico de Magister en Auditoría con Mención en Auditoría en la Gestión y control Gubernamental en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú. Concluye: En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso resultó no ser óptimo el sistema de control interno respecto a los procesos de Adquisiciones y Contrataciones durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del plan anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, la coherencia entre el plan anual y la disponibilidad presupuestal, influyeron negativamente incumpliendo el Plan Anual de la entidad y la deficiente ejecución del gasto que conllevaron a las modificaciones del Pan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

Control interno con que cuenta la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, influyo negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes, sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección.

En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, el incumplimiento del contrato influye negativamente en la ejecución contractual debido a la insatisfacción del área usuaria, aplicación de penalidades y cláusulas del contrato poco claras; este hecho ocasiona insatisfacción por parte de los beneficiarios, perjuicio a la sociedad por la falta de controles internos que no se aplican penalidades, toda vez que son deficiencia derivadas en la elaboración del contrato (p. 105).

LOCALES

Según Arias, (2014) Presento su tesis titulada: “Control Interno en la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora Años 2012-2013” para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Cajamarca – Perú. Concluye: En la Municipalidad Distrital de Llacanora durante

los años 2012 y 2013 se aplicaron acciones de control interno de una manera inadecuada, ya que en muchas ocasiones no se tomó en cuenta la capacidad del financiamiento para la ejecución presupuestal que verifique todas las operaciones que conllevan al gasto público, de acuerdo a las normas y técnicas establecidas por la Contraloría General de la República. Por otro lado, las acciones que si se tomaron en cuenta consintieron en que se realizó en forma periódica y puntual la presentación de rendición de cuentas, ¡memorias anuales y el seguimiento a todo tipo de documentación vinculada con la ejecución presupuesta! del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora.

La causa principal que limitó la implementación efectiva del control interno durante los años 2012 y 2013 dependió en elevado grado a los aspectos políticos como son: falta de voluntad y compromiso del Alcalde y los funcionarios, intereses políticos, es decir, la ejecución del presupuesto del gasto público de acuerdo a lo que dispone la autoridad en función a sus prioridades y beneficios; afectando al logro de objetivos y metas como parte de la misión y visión institucionales en los procesos de la ejecución presupuesta\ del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora.

(...) Los resultados de aplicar acciones correctivas oportunas del control interno durante los años 2012 y 2013 fueron relevantes en los procesos de la ejecución presupuestal pues con ello se evitó que se produzcan las posibles desviaciones en la ejecución del gasto en la Municipalidad Distrital de Llacanora de acuerdo a los resultados de la encuesta, sin embargo con los datos publicados por el MEF, se muestra un retraso en la ejecución presupuesta! cuyo diferencia es de 5.9% de una año a otro, de lo cual se puede deducir que realmente no se aplicaron las acciones correctivas oportunas para mejorar la ejecución de gasto público (p. 125).

Según Soto, (2018) Presento su tesis titulada: “Diagnostico del Ambiente de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Jesús – Cajamarca, 2017” para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Cajamarca – Perú. Concluye: La alta dirección no demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos en la municipalidad distrital de Jesús – Cajamarca, ya que según la

investigación realizada el análisis demuestra que tiene un nivel de cumplimiento medio, debido a que no se encuentra con un buen nivel de implementación en los documentos de gestión donde de 9 rubros existe 4 rubros que no cuentan con la documentación requerida, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende sus actividades no son efectivas.

En la Municipalidad Distrital de Jesús, la gerencia establece un nivel de cumplimiento medio respecto a la supervisión de la alta dirección, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas para la consecución de los objetivos en la municipalidad distrital de Jesús ya que en 9 rubros se ha elaborado los documentos de gestión correspondiente, frente a 6 rubros en los que no existe el documento de gestión correspondiente, esto concluye que: El nivel de cumplimiento de las normas de control interno que regulan la gestión de la Municipalidad Distrital de Jesús, son escasas.

La alta dirección no demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en la Municipalidad Distrital de Jesús - Cajamarca, ya que tiene un nivel de cumplimiento medio, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo de las de actividades para capacitar a los empleados para el mejor desempeño de sus tareas en la entidad alcanzado un nivel de cumplimiento medio de 2.20 lo que califica de grado insatisfactorio (p. 86).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Normas de Control Interno

2.2.1.1 Concepto

De acuerdo a la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG. las Normas de Control Interno, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa de las entidades, incluidas las relativas a la gestión financiera, logística, de personal, de obras, de sistemas de información y de valores éticos, entre otras. Se dictan con el propósito de promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del Estado.

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

Las Normas de Control Interno se fundamentan en criterios y prácticas de aceptación general, así como en aquellos lineamientos y estándares de control. Estas se describen en el capítulo Marco Conceptual de la estructura de control interno que forma parte de este documento (p. 8).

2.2.1.2. Objetivos de las Normas de Control Interno

Los objetivos de las Normas de Control Interno son según Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar al fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión

pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.

En este contexto, los objetivos de las Normas de Control Interno son:
Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional, así como para la regulación de los procedimientos administrativos y operativos derivados de la misma.

Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades.

Orientar y unificar la aplicación del control interno en las entidades (p. 8).

2.2.1.3. Ámbito de Aplicación

El ámbito de aplicación de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Las Normas de Control Interno se aplican a todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del SNC, bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes responsables de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces. En el supuesto que las Normas de Control Interno, no resulten aplicables en determinadas situaciones, corresponderá mencionarse específicamente en el rubro limitaciones el alcance de cada norma. La CGR establecerá los procedimientos para determinar las excepciones a que hubiere lugar. Las citadas normas no interfieren con las disposiciones establecidas por la legislación, ni limitan las normas dictadas por los sistemas administrativos, así como otras normas que se encuentren vigentes. La aplicación de estas normas contribuye al fortalecimiento de la estructura de control interno establecida en las entidades (p. 8).

2.2.1.4 Características

Las características de las Normas de Control Interno de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Las Normas de Control Interno tienen como características principales, ser:

Concordantes con el marco legal vigente, directivas y normas emitidas por los sistemas administrativos, así como con otras disposiciones relacionadas con el control interno.

Compatibles con los principios del control interno, principios de administración y las normas de auditoría gubernamental emitidas por la CGR.

Sencillas y claras en su redacción y en la explicación sobre asuntos específicos.

Flexibles, permitiendo su adecuación institucional y actualización periódica, según los avances en la modernización de la administración gubernamental (p. 9).

2.2.1.5. Definición y Objetivos de Control Interno

El Control Interno en su definición y objetivos se fundamenta según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

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

- i. Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta

- ii. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos
- iii. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones
- iv. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información
- v. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales
- vi. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado (p. 10).

2.2.1.6 Organización del Sistema de Control Interno

La Organización del Sistema de Control Interno según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La adecuada implantación y funcionamiento sistémico del control interno en las entidades del Estado, exige que la administración institucional prevea y diseñe apropiadamente una debida organización para el efecto, y promueva niveles de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes que contribuyan a una mejor implementación y evaluación integral.

(...) El enfoque moderno establecido por el COSO, la Guía de INTOSAI y la Ley N° 28716, 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:

Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión, que se agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento (p. 11).

2.2.1.7 Limitaciones a la eficacia de Control Interno

Las limitaciones a la eficacia del Control Interno según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes. La eficacia del control interno puede verse afectada por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno. El funcionamiento del sistema de control interno depende del factor humano, pudiendo verse afectado por un error de concepción, criterio, negligencia o corrupción. Por ello, aun cuando pueda controlarse la competencia e integridad del personal que aplica el control interno, mediante un adecuado proceso de selección y entrenamiento, estas cualidades pueden ceder a presiones externas o internas dentro de la entidad. Es más, si el personal que realiza el control interno no entiende cuál es su función en el proceso o decide ignorarlo, el control interno resultará ineficaz (...) (p. 12).

2.2.1.8 Componentes del Control Interno

2.2.1.8.1 Normas generales para el componente ambiente de control

La norma general para el componente ambiente de control según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno (...) (p. 13).

2.2.1.8.2 Filosofía de la Dirección

La filosofía de la Dirección según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros (...) (p. 13).

2.2.1.8.3 Integridad y valores éticos

La Integridad y los valores éticos en las entidades del estado de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad (p. 14).

2.2.1.8.4 Administración estratégica

La administración estratégica en el Control Interno de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Las entidades del Estado requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la

programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual (p. 14).

2.2.1.8.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional para el Control Interno de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.: El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión (p. 15).

2.2.1.8.6 Administración de los recursos humanos

En la administración de los Recursos Humanos de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.: Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad (p. 16).

2.2.1.8.7 Competencia profesional

Las competencias profesionales de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.: El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las entidades del Estado (p. 16).

2.2.1.8.8 Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de autoridad y responsabilidad de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad (p. 16).

2.2.1.8.9 Órgano de Control Institucional

El órgano de Control Institucional según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La existencia de actividades de control interno a cargo de la correspondiente unidad orgánica especializada denominada Órgano de Control Institucional, que debe estar debidamente implementada, contribuye de manera significativa al buen ambiente de control (p. 17).

2.2.1.9 Normas generales para el componente de evaluación de riesgo

La norma general para el componente de evaluación de riesgos en función a la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad (p. 17).

2.2.1.9.1 Planeamiento de la administración de riesgos

Planeamiento de la administración de riesgos de acuerdo según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos (p. 19).

2.2.1.9.2 Identificación de riesgos

La identificación de riesgos según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología (p. 19).

2.2.1.9.3 Valoración de los riesgos

La valoración de los riesgos de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias (p. 20).

2.2.1.9.4 Respuesta al riesgo

La respuesta al riesgo de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos (p. 21).

2.2.2.0 Normas generales para el componente actividades de Control

La norma general para el componente de actividades de Control acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

El componente actividades de control 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 (p. 21).

2.2.2.0.1 Procedimientos de autorización y aprobación

Los procedimientos de autorización y aprobación de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo (p. 22).

2.2.2.0.2 Segregación de funciones

La segregación de funciones según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea (p. 23).

2.2.2.0.3 Evaluación costo beneficio

La evaluación costo beneficio según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros (p. 23).

2.2.2.0.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

Los controles sobre el acceso a los recursos o archivos según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos (p. 23).

2.2.2.0.5 Verificaciones y conciliaciones

Las verificaciones y conciliaciones según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior (p. 24).

2.2.2.0.6 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables (p. 249).

2.2.2.0.7 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del Estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente (p. 25).

2.2.2.0.8 Documentación de procesos, actividades y tareas

La documentación de procesos, actividades y tareas dentro de Control Interno según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados (p. 25).

2.2.2.0.9 Revisión de procesos, actividades y tareas

La revisión de procesos, actividades y tareas de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno (p. 26).

2.2.2.1 Normas generales para el componente de información y comunicación

La norma general para el componente de información y comunicación de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

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. (p. 28).

2.2.2.1.1 Funciones y características de la información

Las funciones y características de la información de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.:

La información es resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión (p. 29).

2.2.2.1.2 Información y responsabilidad

La información y responsabilidad según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG. La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna (p. 29).

2.2.2.1.3 Calidad y suficiencia de la información

La calidad y suficiencia de la información para según con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de **control interno (p. 29)**.

2.2.2.1.4 Sistema de información

Los sistemas de información de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-Nº-004-2017-CG.

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la entidad. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas (p. 30).

2.2.2.1.5 Flexibilidad al cambio

La flexibilidad al cambio según como lo menciona la Resolución-de-Contraloría-General-Nº-004-2017-CG.

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la entidad cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias (p. 30).

2.2.2.1.6 Archivo institucional

El archivo institucional de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-Nº-004-2017-CG.

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento (p. 31).

2.2.2.1.7 Comunicación interna

La comunicación interna de acuerdo con el Control Interno como lo menciona la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo, debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios (p. 31).

2.2.2.1.8 Comunicación externa

La comunicación externa de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

La comunicación externa de la entidad debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad (pp. 31, 32).

2.2.2.1.9 Canales de comunicación

Los canales de comunicación de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de

distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas (p. 32).

2.2.2.2. Normas generales para el componente de supervisión

El Control Interno tiene como norma general para la supervisión de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

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 (p. 33).

2.2.2.2.1 Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo

a. Prevención y monitoreo

La prevención y monitoreo para el Control Interno de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

El monitoreo de los procesos y operaciones de la entidad debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos (p. 34).

b. Monitoreo oportuno del Control Interno

El monitoreo oportuno para el Control Interno de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales (pp. 34, 35).

2.2.2.2.2 Normas básicas para el seguimiento de resultados

a. Reporte de deficiencias

El reporte interno como norma básica para el seguimiento de resultados de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección (p. 35).

b. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

La implantación y seguimiento de medidas correctivas como norma básica para el seguimiento de resultados de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación

de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control (p. 36).

2.2.2.2.3 Normas básicas para los compromisos de mejoramiento

a. Autoevaluación

Las normas básicas para los compromisos de mejoramiento en la evaluación de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional (p. 37).

b. Evaluación independiente

Las normas básicas para los compromisos de mejoramiento en la evaluación independientes de acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Se deben realizar evaluaciones independientes a cargo de los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y formulando las recomendaciones oportunas para su mejoramiento (p. 38).

2.2.2.3 Marco Legal del Control Interno

2.2.2.3.1 Ley N° 27785: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias.

De acuerdo al Art. 1°: Objeto de la Ley, Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación (p. 1).

2.2.2.3.2 Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado

Para el Art. 1°: Objeto de la Ley, La presente Ley 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.

Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (p. 1).

2.2.2.3.3 Decreto de Urgencia N° 067 – 2009 – Modifica el Artículo 10° de la Ley N° 28716.

Según el Art. 1°: “(...) El marco normativo y la normativa técnica de control que dicte la Contraloría General de la República a que se refiere el párrafo anterior serán de aplicación progresiva teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades así como la disponibilidad de recursos presupuestales, debiendo entrar en vigencia cuando se culmine la aprobación de todas las Leyes de Organización y Funciones de los diversos Sectores del Gobierno Nacional y de sus respectivos documentos de gestión, así como cuando el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público - SIAF SP versión II, el cual incluirá el módulo de evaluación de Control Interno, esté implementado en los tres niveles de gobierno.” (p. 1).

2.2.2.3.4 Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.

De acuerdo al Art. 1°: Aprobar las Normas de Control Interno, cuyo texto forma parte integrante de la presente Resolución, las mismas que son de aplicación a las Entidades del Estado de conformidad con lo establecido por la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

2.2.2.3.4 Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.

En su objetivo menciona lo siguiente:

La presente guía tiene como objetivo principal proveer de lineamientos, herramientas y métodos a las entidades del Estado para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) establecido en las Normas de Control Interno (NCI). Adicionalmente, también se pueden señalar los siguientes objetivos:

- Servir de referencia para la implementación o adecuación del SCI, en el marco de las NCI
- Promover la aplicación de una estructura de control interno uniforme que se adapte a cada entidad.
- Exponer con mayor amplitud los conceptos utilizados en las NCI (p. 5).

2.2.2.3.5 Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.

Tiene como finalidad lo siguiente:

Dar cumplimiento a lo dispuesto en la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, con el fin de fortalecer el control interno en las entidades del Estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado (p. 1).

2.2.2 Cultura Organizacional

2.2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional de acuerdo con Llanos, (2016) “la cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferente ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad)”. (p. 6).

2.2.2.2 Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional presenta las siguientes características principales:

La regularidad en los comportamientos observados; el lenguaje común de los participantes, las terminologías propias, los ritos relacionados a la conducta según las diferencias.

Las normas, dentro de la organización estos son patrones de comportamiento, donde se incluye las guías para hacer las cosas.

Los valores dominantes, estos son básicos y engloba a la organización con la participación de sus colaboradores.

La filosofía; estas son las políticas que afirman creencias relativas al trato de los empleados y clientes en el momento de interactuar.

Las reglas; son guías y estas se refieren al comportamiento en la organización

El clima de la organización es la sensación para transmitir un espacio físico, donde participan e interactúan y el trato de las personas, estas características se presentan en diversas medidas de acuerdo a las condiciones de la organización (Luthans, 2002; Salazar, M., 2008)

2.2.2.3 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura refleja una ideología común que las personas llevan en su mente, transmitiendo un sentido de identidad a los empleados, proveyendo a menudo directrices que no están escritas, o no han sido promulgadas, para llevarse bien en la organización, lo cual ayuda a estabilizar el sistema social con su experiencia (Cameron y Quinn, 2011).

De acuerdo a lo mencionado es importante realizar el estudio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, para determinar la ideología de los funcionarios, si estos transmiten identidad cultural, si actúan de acuerdo a directrices o normas establecidas en la organización como es el Control Interno, permitiendo estabilizar la gestión y el logro de objetivos.

2.2.2.4 Dimensiones de la Cultura Organizacional

2.2.2.4.1 Características Dominantes

Las características dominantes dentro de la organización se desarrolla según la cultura, para la Cultura Clan desarrolla las características dominantes de la persona y la familia; para la Cultura Adhocracia las características dominantes es ser muy dinámica y emprendedora; en la Cultura Jerarquía las características dominantes predominan los procesos jerarquizados, controlados y todo está estructurado; y para la Cultura Mercado las características dominantes se desarrollan y están orientadas a los resultados (Díaz, J. F. y Duque, J. L., 2017).

2.2.2.4.2 Líder Organizacional

De acuerdo con Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017), el Liderazgo Organizacional en la Cultura de Clan se desarrolla como tutor de la organización, y consejero, para la Cultura Adhocracia el liderazgo organizacional se desarrolla como un emprendedor e innovador que toma riesgos, en la Cultura Jerarquía; es un coordinador, organizador, y defensor de la eficiencia, para la Cultura de Mercado se desarrolla como ejecutivo, agresivo, competitivo, orientado en los resultados.

2.2.2.4.3 Factor de Cohesión

El Factor de Cohesión en la organización para la Cultura de Clan se desarrolla con la lealtad, el compromiso organizacional y confianza mutua, para la Cultura Adhocracia el factor de cohesión se desarrolla en el compromiso con la innovación y cambio continuo; en la Cultura Jerarquía; se caracteriza por el respeto a las normas y políticas y la coordinación; para la Cultura de Mercado se desarrolla el factor de cohesión agresivamente, con un espíritu ganador, y la consecución de objetivos Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017).

2.2.2.4.4 Clima Organizacional

Para Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017) el Clima Organizacional en la Cultura de Clan se desarrolla con la gestión del talento humano, el clima organizacional es de confianza y de mentalidad abierta; para la Cultura Adhocracia el Clima Organizacional se desarrolla el dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos y aprender de los errores; en la Cultura Jerarquía se caracteriza por la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido; para la Cultura de Mercado el Clima Organizacional es las acciones competitivas y vencer a la competencia.

2.2.2.4.5 Criterios de Éxito

El criterio de éxito en Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017) el Criterio de Éxito en la Cultura de Clan se desarrolla en la gestión y desarrollo humano, en el trabajo en equipo y compromiso e interés por el desarrollo; para la Cultura Adhocracia es el desarrollo de productos únicos y novedosos; en la Cultura Jerarquía es la eficiencia, la confiabilidad en el servicio, la adecuada programación de producción; para la Cultura de Mercado el Criterio de éxito se da mediante la penetración y liderazgo en el mercado.

2.2.2.4.6 Integración de la Cultura Organizacional

Para Becker (1998), citado en Llanos, (2016):
La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra, la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya (p. 15).

2.2.2.4.7 Modelo Cameron y Quinn

El Modelo Cameron y Quinn clasifica a la cultura de una organización de acuerdo con Cameron y Quinn, (1999) citado en Gonzáles, Y., Liquidano, M. C. y Ornelas, C. E. C., (2017):

En la que proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar, clasificar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: A) Clan, B) Adhocracia, C) Jerárquica y D) Mercado (p. 6).

2.2.2.4.8 Cultura de Clan

De acuerdo con Gonzáles, Y., et, al (2017):

Se caracteriza por considerar a la empresa como una gran familia, de manera que el personal de la organización comparte muchos valores y objetivos, el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación (p. 7).

Hellriegel y Slocum, (2009) citado en Gonzáles, Y., et, al (2017): la cultura de clan se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto-administración y la influencia social. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajos por un sueldo, entienden que la contribución a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables de sus actos ante la organización (pp. 7,8).

2.2.2.4.9 Cultura de Adhocrática

De acuerdo con Gonzáles, Y., et, al (2017)

La cultura Adhocrática se caracteriza por considerar a la empresa como una entidad dinámica y emprendedora, en la que se apuesta por nuevas ideas y por la asunción de riesgos, que valora la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación establecidos como norma. Las preocupaciones de largo plazo de una adhocracia son predecibles: eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado, las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas (p.8).

Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados, las reglas y procesos de la organización están contenidos en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. Por lo tanto, los flujos de energía corren de lo individual al equipo, dependiendo de la tarea que se encarga y del problema que se está abordando en ese momento; por lo tanto, los individuos en una adhocracia son a menudo los únicos tomadores de riesgo que anticipan y entienden el cambio (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 8).

2.2.2.5.0 Cultura Jerárquica.

La cultura jerárquica se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 8).

Según, Hellriegel, Jackson y Slocum (2004) citado en Gonzáles, Y., et, al, (2017) la cultura jerárquica se sitúa en un enfoque externo y flexible que crea un ambiente que alienta a asumir riesgos, a generar dinamismo y creatividad. Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y el estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios en el entorno, sino que los genera (p, 9).

2.2.2.5.1 Cultura de Mercado.

La cultura de mercado según Hellriegel, Jackson y Slocum (2004) citado Gonzáles, Y., et, al, (2017):

En es una cultura donde los valores y las normas reflejan la importancia de lograr objetivos medibles y exigentes, en especial los que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de las ventas, rentabilidad y participación de mercado) (p. 10).

En la organización predominan una competitividad muy intensa y una orientación a las ganancias. Su enfoque es externo y no ejerce mucha presión social informal en los integrantes de la organización, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran medida en negociar acuerdos de desempeño y recompensas y/o evaluar solicitudes de asignación de recursos. Una competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda organización Gonzáles, Y., et, al, (2017).

La cultura de mercado se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo, esta organización se centra sobre todo en el ambiente externo, en transacciones con los proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, uniones, reguladores, etc. El mercado funciona sobre todo con intercambio monetario, competitividad y productividad; estas organizaciones son dependientes del mercado por lo que lo monitorean e identifican a quien

lo controla (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 10).

2.3. Definición de términos básicos

Actividades de control

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Políticas y procedimientos que son establecidos y ejecutados para ayudar a asegurar que la selección de la administración de respuestas al riesgo sea llevada a cabo de manera efectiva.

Administración estratégica

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Proceso de administración por el que la entidad prepara planes estratégicos y, después, actúa conforme a ellos.

Conocimiento

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (aprendizaje organizativo). En las organizaciones, con frecuencia queda registrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Cultura de control Conjunto de costumbres, conocimientos y actitudes con respecto del grado de desarrollo de los controles dirigidos a dar respuesta a los riesgos.

Enfoque sistémico

Según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Enfoque por el cual el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo. Así, el sistema es un conjunto de

elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman.

Estructura organizacional

Para la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Distribución y orden con que está compuesta una entidad (cargos, funciones, unidades orgánicas y niveles de autoridad), incluyendo el conjunto de relaciones entre todos los miembros.

Evaluación costo – beneficio

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Procedimiento para evaluar programas o proyectos, que consiste en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros pudiendo ser de tipo monetario o social, directo o indirecto.

Gestión del conocimiento

Según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas. El propósito final es generar ventajas competitivas sostenibles que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas y al adecuado uso de los recursos y bienes del Estado. Se entiende por ventaja competitiva a la característica o atributo que da cierta superioridad a algo o alguien sobre sus competidores inmediatos.

Impacto

Para la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

El resultado o efecto de un evento. Puede existir una gama de posibles impactos asociados a un evento. El impacto de un evento puede ser positivo o negativo sobre los objetivos relacionados de la entidad.

INCOSAI

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

International Congress of Suprema Audit Institutions, Congreso Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Mejora continua

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Recurrente desarrollada en los procesos, actividades y tareas de una entidad con el objetivo de lograr mejoras en la productividad en términos de eficacia, eficiencia y economía, y por ende mejorar su competitividad.

Multidireccional

Según Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Manejo de la comunicación que se da de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Probabilidad

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

La posibilidad de que un evento dado ocurra.

Prospectiva

Según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Es una herramienta para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales, es decir nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, vislumbrar cómo será el futuro que nos espera y trazar los posibles caminos para alcanzarlo. Se basa en dos pilares: incertidumbre e información de calidad.

Recursos y bienes del Estado

De acuerdo con la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

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.

Relaciones interdisciplinarias

Según la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

Son las conexiones o correspondencias entre varias disciplinas que contribuyen a las relaciones mutuas del sistema de conceptos, leyes y teorías. Rendición de cuentas La obligación de los funcionarios y servidores públicos de dar cuenta ante las autoridades competentes y ante la ciudadanía por los fondos y bienes del Estado a su cargo y por la misión u objetivo encomendado.

Riesgo

Para la Resolución-de-Contraloría-General-N°-004-2017-CG.

La posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos. Segregación de funciones Separación de funciones entre los servidores en todos los niveles de la entidad, de manera que ninguna persona tenga bajo su responsabilidad, en forma completa, una operación financiera o administrativa.

Cultura

La cultura es un conjunto aprendido de las tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos a través de la cosmovisión, de los miembros de una comunidad relacionados socialmente, integra los modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (conducta). El concepto ha sido propuesto por Sir Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica. (Marvin, 2004; Hernández, 2016, p. 44).

Organización

Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan (Gómez, 2001; Hernández, 2016, p. 44).

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un sistema de comportamientos y conductas compartidos por los miembros de una organización o institución, que se distingue de otras (Robbins, 2004).

Liderazgo

El liderazgo es el proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para alcanzar los objetivos de manera independiente o mutuamente de la mano tanto de líderes como seguidores (Burns, 2010; Chung, 2017).

Calidad

La calidad es la “medida del grado en que un bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Generalmente está determinada por un estándar o norma”. (Diccionario de Administración Pública Chilena, 2002; Castro, 2016)

Estrategia

“...la estrategia es un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la 96 organización a su entorno con el paso del tiempo.” (Castro, 2016).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables para el estudio se presenta mediante la siguiente tabla:

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control Interno	<p>Las Normas de Control Interno es según Resolución de Contraloría General-N°-004-2017-CG.</p> <p>Las Normas de Control Interno tienen como objetivo propiciar al fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales.</p>	Ambiente de Control	Consideras que la Gerencia en la Municipalidad muestra interés en mantener el Control Interno a través de políticas, documentos, reuniones, charlas.
			Consideras que la Gerencia en la Municipalidad reconoce y promueve los aportes del personal para mejorar el desarrollo de las actividades laborales.
			La Gerencia Municipal incentiva el desarrollo transparente de las actividades.
			La Gerencia toma decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables y deja evidencia mediante acta.
			La Municipalidad cuenta con un código de ética debidamente aprobado y difundido, mediante reuniones y talleres.
			Consideras que comunican debidamente las acciones disciplinarias en la Municipalidad.
			Consideras que si se sancionó a los responsables de actos ilícitos en la Municipalidad.
			La Gerencia Municipal ha hecho de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.
			La Gerencia Municipal asegura en todas las áreas la formulación, implantación y evaluación de actividades de acuerdo al plan operativo institucional.
			Consideras que los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados.
			En la unidad orgánica donde laboras, evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles irregularidades.
			La estructura organizacional se ha desarrollado de acuerdo con la misión, objetivos.
			El manual de organización y funciones (MOF) refleja todas las actividades y están debidamente delimitadas.
			La Entidad cuenta con un reglamento de organizaciones y funciones (ROF) actualizado.
		El Personal que labora en la Municipalidad ocupa una plaza prevista en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y un Cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP).	
Evaluación de Riesgo	Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos.		
	La Gerencia Municipal (Consejo Municipal, Alcalde, Gerencias y Jefaturas) ha difundido los lineamientos para la administración de riesgos y cuenta con Plan de riesgos.		
	Están identificados los riesgos que no permitan el logro de objetivos significativos.		

			Se ha identificado los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades internos y externos.		
			Se ha cuantificado los riesgos identificados que no permiten el logro de metas dentro del área donde laboras.		
			Se han registrado los riesgos que no permiten el logro de metas objetivos por escrito dentro del área donde laboras.		
			Se ha establecido controles para afrontar cambios y riesgos en el área donde laboras.		
		Actividades de control	de		Los procedimientos para autorización y aprobación para realizar actividades están claramente definidos.
					Las actividades de riesgos han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo.
					Existe rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.
					Consideras que el costo de los controles está de acuerdo a los resultados esperados.
					En tu área se han establecido políticas y procedimientos para la protección de archivos.
					El acceso a los archivos se registra en documentos, recibos, o actas entre otros dentro de tu área.
					Consideras que periódicamente se compara con arqueos los recursos asignados con los registros de la entidad.
					Se han identificado los activos expuestos a riesgos, como robo o uso no autorizado y existen medidas de seguridad en tu área.
					Consideras que los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numeradas y protegidos.
					Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.
					Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando diversas fuentes.
					Consideras que la Municipalidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.
					Consideras que la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a los planes organizacionales, normativas vigentes.
					La entidad cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas.
					La administración exige periódicamente la prestación de declaraciones juradas al personal.
					Conoce sus responsabilidades con respecto a las rendiciones de cuentas.
					El personal conoce que procesos involucran a su unidad orgánica .
					Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran documentadas .
		Se revisan periódicamente los procesos, actividades, y tareas de acuerdo a la normativa vigente.			
		Se implementan mejoras a las deficiencias detectadas en la Municipalidad .			
		Información y Comunicación	y		La información en la gerencia es seleccionada, analizada, evaluada en la toma de decisiones.
					Existe niveles para el acceso del personal al sistema de información .
					Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información, y han implementado controles necesarios en cada área.
					Existe políticas y procedimientos para garantizar la información adecuada para cumplir con las funciones y responsabilidades .
La información interna y externa que maneja la Municipalidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de las actividades .					
Se ha diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad de la información.					

			<p>La Municipalidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades. Única internamente”</p> <p>Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información mediante reclamos.</p> <p>Se revisa periódicamente los sistemas de información para su adecuado funcionamiento.</p> <p>La Municipalidad cuenta con una unidad orgánica para administrar la información .</p> <p>Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado .</p> <p>La Municipalidad ha elaborado y difundido documentos para orientar la comunicación interna.</p> <p>La Municipalidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por el Personal.</p> <p>La Municipalidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar sobre la gestión institucional.</p> <p>El portal de Transparencia de la Municipalidad se encuentra actualizada – Principio 15 de COSO “Comunica externamente”</p> <p>Se ha implementado alguna política para estandarizar la comunicación externa e interna, mediante afiches, paneles.</p>
		Supervisión	<p>En el desarrollo de labores, se realiza supervisión para conocer oportunamente si se está actúa de acuerdo a lo establecido y queda evidencia de ello.</p> <p>Las deficiencias y problemas detectados se comunican con prontitud a los responsables.</p> <p>Consideras que se realiza seguimiento a las mejoras propuestas por el Control Interno (OCI).</p> <p>La Municipalidad efectúa periódicamente autoevaluaciones para proponer planes de mejoras y son ejecutadas posteriormente.</p>
Cultura Organizacional	<p>Con (Dávalos,2015): La Cultura organizacional se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de la integración de los procesos de una organización, (...) la gestión permite guiar racionalmente el rumbo de una organización, generando las condiciones para la existencia, supervivencia y prosperidad de esta, (...) (p.8).</p>	<p>Características Dominantes</p> <p>Líder Organizacional</p>	<p>La Gerencia de Infraestructura brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.</p> <p>La Gerencia de Desarrollo Territorial es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.</p> <p>La Oficina de Planeamiento y Presupuesto es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.</p> <p>La Oficina General de Administración está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.</p> <p>El Conductor de la Gerencia de Infraestructura es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.</p> <p>El Conductor de la Gerencia de Desarrollo Territorial es generalmente considerado como un líder, un innovador o tomador de riesgo.</p> <p>El Conductor de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.</p> <p>El Conductor de la Oficina General de Administración es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.</p> <p>El factor de cohesión de la Gerencia de Infraestructura es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.</p> <p>El factor de cohesión de la Gerencia de Desarrollo Territorial se focaliza en la innovación y el desarrollo.</p> <p>El factor de cohesión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una</p>

			Organización uniforme es importante.
	Factor de Cohesión		El factor de cohesión de la Oficina General de Administración está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.
			El clima dentro de la Gerencia de Infraestructura es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
			El clima dentro de la Gerencia de Desarrollo Territorial enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
			El clima dentro de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
	Clima Organizacional		El clima dentro de la Oficina General de Administración es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.
			La Gerencia de Infraestructura define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
			La Gerencia de Desarrollo Territorial define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.
			La Oficina de Planeamiento y Presupuesto define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.
	Criterio de Éxito		La Oficina General de Administración define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y la participación en el mercado. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.
			El estilo de dirección de la Gerencia de Infraestructura está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
			El estilo de dirección de la Gerencia de Desarrollo Territorial está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
			El estilo de dirección de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.
			El estilo de dirección de la Oficina General de Administración está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

Fuente: Responsables de la Investigación

3.2. Diseño de investigación

No Experimental: La investigación es de diseño no experimental por que no se manipula las variables de estudio, “No experimental es observación y análisis de las variables en su ambiente natural” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Correlacional: El estudio propuesto es Correlacional dado que se busca determinar la relación del Control Interno y la Cultura Organizacional en los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la correlación señala Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) porque va ayudar a medir el grado de relación que existe entre dos variables control interno y cultura organizacional por lo tanto en la presente investigación analizaremos la correlación que existe en ambas variables.

Descriptivo: La presente investigación es descriptiva y se sustenta según lo mencionado por Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) señala que una investigación es descriptiva cuando se describe tal y como se presentan los hechos sin cambiar ni alterar absolutamente nada, por lo tanto, esta investigación tiene esta naturaleza en la medida de que no cambiaremos ninguna de las variables ni alteraremos su estructura.

Transversal: El presente estudio es transversal debido a que solamente aplica para la gestión y periodo de estudio, se sustenta en lo mencionado por Cano, (2017) el método es “transversal porque se analizará las variables en un momento dado con aplicación única”.

3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio para la presente investigación son los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca año 2018, quienes estarían brindando a través del Instrumento la información necesaria para su procesamiento y análisis.

3.4. Población

La población está conformada por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

La población definida para el estudio es de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2

Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

AREAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA	TOTAL
CONSEJO MUNICIPAL	4
ALCALDIA	13
GERENCIA MUNICIPAL	7
PROCURADURIA MUNICIPAL	18
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	7
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	25
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	14
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	21
OFICINA GENERAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	60
OFICINA GENERAL DE COMUNICACION Y RELACIONES INSTITUCIONALES	33
OFICINA DE SECRETARI GENERAL	14
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	263
GERENCIA DE DESARROLLO TERRITORIAL	24
GERENCIA DE VIALIDAD Y TRANSPORTE URBANO	82
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	20
GERENCIA DE TURISMO, CULTURA Y CENTRO HISTORICO	6
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	223
GERENCIA DE DESARROLLO AMBIENTAL	321
GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA	268
TOTAL	1419

Fuente: Responsables de la investigación, información proporcionada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca

3.5. Muestra (muestreo o selección)

Para la presente investigación se considera 90 funcionarios de las áreas con mayor riesgo de cometerse un presunto fraude, en función al método de muestreo por conveniencia, considerando la accesibilidad para incluirlos, se sustenta según Otzen, T. y Manterola, C., (2017) “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador puede tomar como estudio toda la población”.

La Muestra definida para el estudio es de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3

Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	
Áreas de Estudio	Cantidad Funcionario
Gerencia de Infraestructura	20
Gerencia de Desarrollo Territorial	24
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	21
Oficina General de Administración	25
Total Funcionarios	90

Fuente: Responsables de la investigación

Información proporcionada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Para la presente investigación la muestra objeto de estudio son los 90 funcionarios de las áreas propuestas en la tabla en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1.5.1. Fuentes primarias

En la presente investigación se hace uso de la información obtenida de los cuestionarios según las escalas propuestas por los instrumentos, para la recolección de datos, de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

1.5.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son los libros de texto de acuerdo a las variables propuestos, artículos científicos, revistas, aporte de la Biblioteca de la UPN.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

La técnica para la recolección de datos se realizará mediante la encuesta, instrumento validado de acuerdo a la presente investigación, se aplicará a los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2018.

3.6.2. Instrumentos

En la presente investigación se utilizó el instrumento de Control Interno formulado por Marín, R. M. (2015) el cual se presenta mediante la siguiente tabla.

Para determinar la validez y fiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach; confirmado mediante las siguientes tablas presentadas.

Tabla N 4

Procesamiento de casos – Instrumento Control Interno.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	90	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	90	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Según la tabla propuesta, se observa los casos validos al 100% de acuerdo al procesamiento realizado a la muestra de la investigación (90 Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018, en las áreas Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Territorial, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Oficina General de Administración) de acuerdo a las normas éticas de la UPN, para dar validez de fiabilidad del Instrumento se presenta la siguiente tabla.

Tabla N 5

Fiabilidad del Instrumento Control Interno

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,959	46

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Según el análisis estadístico realizado mediante el SPSS Versión 22, al Instrumento de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018, de casos validos al 100%, Escala del Instrumento según Likert, arroja un Alfa de Cronbach de 95,9% de fiabilidad, proporcionando una consistencia interna mayor al teórico.

Para el Instrumento Cultura Organizacional se hace uso de la Escala OCAI de Kim S. y Cameron, (2003), adecuado de acuerdo al contexto de estudio por los desarrolladores de la investigación, validado según formato de la UPN.

Para determinar la validez y fiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach; confirmado mediante las siguientes tablas presentadas.

Tabla 6

Procesamiento de casos – Instrumento Cultura Organizacional.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
	Válido	90	100.0
Casos	Excluido ^a	0	0.0
	Total	90	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Para el procesamiento de casos de acuerdo a la tabla propuesta se consideró el 100% validos, presentando un 0% casos excluidos para determinar la fiabilidad del presente Instrumento, adecuado al contexto local de Cajamarca, considerados los casos validos se procede a determinar la fiabilidad del Instrumento.

Tabla 7

Fiabilidad del Instrumento Cultura Organizacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,778	24

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

De acuerdo con el análisis estadístico realizado mediante el SPSS Versión 22, al Instrumento Cultura Organizacional realizado a los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018, al 100% casos válidos, Escala del Instrumento según Likert, arroja un Alfa

de Cronbach de 77,8% de fiabilidad, proporcionando una consistencia interna mayor al teórico.

3.6.3. Procedimientos de recolección de datos

Una vez validado los instrumentos por los investigadores se emitió a la Municipalidad la solicitud de acuerdo al formato proporcionado por la UPN con fecha 23 de noviembre del 2018, solicitando autorización para la realización de encuestas e información en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, dirigida al Director de Gestión de Recursos Humanos el Señor Walter Noriega Soto (documento adjunto en anexos).

La Municipalidad Provincial de Cajamarca acepto la realización de encuesta mediante la Carta N°.1401-2018-OGGRRHH_MPC con fecha 29 de noviembre del 2018 (documento adjunto en anexos).

Una vez aceptado la realización de las encuestas los Investigadores recabaron la información en las cuatro áreas de estudio seleccionadas según la muestra propuesta.

Se realizó visitas constantes a las oficinas involucradas en el estudio, para realizar las encuestas y recabar la información, se atendió las consultas de los encuestados, no habiendo objeciones y entendiendo las preguntas los Funcionarios llenaron adecuadamente, terminado el proceso de recolección de datos, los investigadores ingresaron a una base de datos del Excel, las cuales servirán en la realización del análisis de datos por las herramientas estadísticas utilizadas para desarrollar la presente investigación.

3.7. Métodos y procedimientos de análisis de datos

3.7.1. Los Métodos

Los métodos de análisis de datos para la contrastación de las hipótesis se utilizó la estadística inferencial, para las tablas de frecuencia y el análisis descriptivo de las variables de acuerdo a los instrumentos utilizados se consideró la estadística descriptiva, luego los resultados obtenidos de la utilización de los métodos han sido

ingresados en los resultados de la investigación para su análisis de discusión, conclusión y recomendaciones.

3.7.2. Procedimientos de análisis de datos

Considerado como válido y confiables (fiabilidad mayor al valor teórico de 0.7) los instrumentos y recabada la información se ingresó de la base de datos del Excel a la base de datos del SPSS Versión 22 para ser analizados.

Para la contratación de las hipótesis propuestas (generales y específicas) se utilizó Rho de Spearman considerado adecuado para el enfoque de estudio realizado en la presente investigación.

3.8. Escala de Medición

3.8.1. Control Interno

El instrumento de Control interno está constituido por 62 ítems en forma de afirmaciones para propiciar al fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública. El análisis estadístico el cuestionario de Control interno se subdivide en 5 dimensiones.

La escala de la variable control interno y las dimensiones del mismo están en función a las siguientes tablas:

Tabla 8

Ponderación de la variable Control Interno

Escala	Nº de Preguntas	Clasificación de las afirmaciones	Riesgo Alto	Riesgo Medio	Riesgo Bajo	No Existe Riesgo
Control Interno	62	1 ... 62	0 - 70	71 - 128	121 - 180	181 - 230

Fuente: La variable Control Interno para la Investigación ha considerado la escala según Del Arca (2011)

Tabla 9

Ponderación de las dimensiones de Control Interno

Escala	Nº de Preguntas	Clasificación de las afirmaciones	Riesgo Inaceptable	Riesgo Importante	Riesgo Moderado	Riesgo Aceptable
Ambiente de Control	15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	0 - 19	20 - 39	40 - 60	60 - a más
Evaluación de Riesgos	7	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	0 - 9	10 - 19	20 - 27	28 - a más
Control Gerencial	20	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42	0 - 25	26 - 51	52 - 65	66 - a más
Sistemas de Información	16	42A, 42B, 42C, 42D, 42F, 42G, 42H, 42I, 42J, 42K, 42L, 42M, 42N, 42O, 42P, 42Q	0 - 19	20 - 40	41 - 60	61 - a más
Supervisión	4	43, 44, 45, 46.	0 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - a más

Fuente: Las dimensiones de Control Interno para la Investigación ha considerado la escala según Del Arca (2011)

3.8.2 Cultura Organizacional

El instrumento Cultura Organizacional está constituido por 24 ítems en forma de afirmaciones para determinar el conjunto de características de la Municipalidad Provincial de Cajamarca que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de otras instituciones. El análisis estadístico el cuestionario de Cultura Organizacional como tal se subdivide en cinco dimensiones.

Tabla 10

Ponderación de la variable Cultura Organizacional

Escala	Nº de Preguntas	Clasificación de las afirmaciones	Nula	Debil	Moderado	Fuerte
Cultura Organizacional	24	1 ... 24	0 - 45	46 - 64	65 - 91	92 - a más

Fuente: La variable Cultura Organizacional ha sido medida en función a la Escala OCAI pertenece a Kim S. y Cameron adaptada por Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017).}

3.9. Ficha de Observación

GUIA DE OBSERVACIÓN		PT N°.01	
"MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA-2018"			
Áreas:	Gerencia de Infraestructura Gerencia de Desarrollo Territorial Oficina de Planeamiento y Presupuesto Oficina General de Administración		
Nombre del papel de trabajo	Observación de las actividades en las Gerencias	fecha:	03 al 12 de Diciembre de 2018
Hora:	09:00 am		
Objetivo	Visitar las Áreas de Gerencia de infraestructura, Área de Desarrollo Territorial, Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Área General de Administración, con la finalidad de describir las actividades y funciones que realiza el personal que labora en dichas áreas.		
Entrevistador			
ELABORADO POR: Alvarado Marín Juana Esther Sánchez Cueva Cinthya Karina		REVISADO POR:	

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Contratación de Objetivos

4.1.1. Contratación de la Hipótesis General

En la presente investigación para determinar la relación propuesta en la hipótesis y objetivos se propone la contratación de la hipótesis general presentando la siguiente tabla para su análisis:

Tabla 11

Correlaciones de Variables Control Interno y Cultura Organizacional

			Control Interno	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Control Interno	Coeficiente de correlación	1.000	,222*
		Sig. (bilateral)		0.035
		N	90	90
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,222*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.035	
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Responsables de la investigación

El estudio presenta el contraste de la hipótesis para determinar la relación de variables tal como se ha propuesto en la investigación; se obtiene una relación significativa de Rho de Spearman = 0,035, con una correlación positiva, esto significa que, si el Control Interno mejora es porque mejora la Cultura Organizacional.

De lo expuesto la significación bilateral de $0,035 < 0,05$ afirma la validez de la Hipótesis alterna propuesta, “El Control Interno se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca -2018”, determinando la consistencia de las variables.

4.1.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas

4.1.2.1. Contrastación de la hipótesis específica Ambiente de Control y Cultura Organizacional.

Contrastación de la Hipótesis Especifica se desarrolla en la siguiente tabla de acuerdo a la propuesta de la Investigación para determinar la existencia de relación.

Tabla 12

Correlación Ambiente de Control y Cultura Organizacional

			Ambiente de Control	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Ambiente de Control	Coeficiente de correlación	1.000	,211*
		Sig. (bilateral)		0.046
		N	90	90
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,211*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.046	
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Responsables de la investigación

Para el contraste de la hipótesis específica y demostrar la relación de la dimensión ambiente de control y la variable cultura organizacional, tal como se ha propuesto en la investigación; se obtiene una relación significativa de Rho de Spearman = 0,046; con una correlación positiva, esto significa que, si el ambiente de control mejora es porque mejora la cultura organizacional.

De lo expuesto la significación bilateral de $0,046 < 0,05$ afirmando la validez de la hipótesis específica, “El ambiente de control se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018”, determinando la consistencia del estudio.

4.1.2.2. Contrastación de la hipótesis específica Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional.

Contrastación de la Hipótesis Específica se desarrolla en la siguiente tabla a propuesta del estudio para determinar la relación significativa de la Evaluación de riesgos y la Cultura Organizacional.

Tabla 13

Correlación de Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional

			Evaluación de Riesgos	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Evaluación de Riesgos	Coefficiente de correlación	1.000	,228*
		Sig. (bilateral)		0.030
		N	90	90
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,228*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.030	
		N	90	90
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Fuente: Responsables de la investigación

Para el contraste de la hipótesis específica y demostrar la relación de la dimensión evaluación de riesgos y la variable cultura organizacional, tal como se ha propuesto en la investigación; se obtiene una relación significativa de Rho de Spearman = 0,030; con una correlación positiva, esto significa que, si la evaluación de riesgos mejora es porque mejora la cultura organizacional.

De lo expuesto la significación bilateral de $0,030 < 0,05$ afirmando la validez de la hipótesis específica, “La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018”, determinando la consistencia del estudio.

4.1.2.3. Contratación de la hipótesis específica Actividades de Control y Cultura Organizacional.

De acuerdo a la propuesta de la presente tesis se presenta el análisis de la siguiente tabla para determinar la correlación significativa.

Tabla 14

Correlaciones de Actividades de Control y Cultura Organizacional

			Actividades de Control Gerencial	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Actividades de Control Gerencial	Coefficiente de correlación	1.000	,246*
		Sig. (bilateral)		0.020
		N	90	90
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,246*	1.000
Sig. (bilateral)		0.020		
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Responsables de la investigación

Para el contraste de la hipótesis específica y demostrar la relación de la dimensión actividad de control y la variable cultura organizacional, tal como se ha propuesto en la investigación; se obtiene una relación significativa de Rho de Spearman = 0,020; con una correlación positiva, esto significa que, si la actividad de control mejora es porque mejora la cultura organizacional.

De lo expuesto la significación bilateral de $0,020 < 0,05$ afirmando la validez de la hipótesis específica, “La actividad de control se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018”, determinando la consistencia del estudio.

4.1.2.4. Contrastación de la hipótesis específica Supervisión y Cultura Organizacional.

La contrastación de la hipótesis específica se detalla en la siguiente tabla para determinar la correlación de la dimensión y la variable Cultura Organizacional.

Tabla 15

Correlaciones de Supervisión y la Cultura Organizacional

			Supervisión	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Supervisión	Coefficiente de correlación	1.000	,216*
		Sig. (bilateral)		0.041
		N	90	90
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,216*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.041	
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Responsables de la investigación

Para el contraste de la hipótesis específica y demostrar la relación de la dimensión supervisión y la variable cultura organizacional, tal como se ha propuesto en la investigación; se obtiene una relación significativa de Rho de Spearman = 0,041; con una correlación positiva, esto significa que, si la supervisión mejora es porque mejora la cultura organizacional.

De lo expuesto la significación bilateral de $0,041 < 0,05$ afirmando la validez de la hipótesis específica, “La Supervisión se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018”, determinando la consistencia del estudio.

4.1.2.5. Contratación de la hipótesis específica **Información y Comunicación y Cultura Organizacional.**

De acuerdo al estudio propuesto se contrasta la hipótesis específica Información y Comunicación y Cultura Organizacional mediante la siguiente tabla

Tabla 16

Correlaciones de Información y Comunicación y la Cultura Organizacional

			Sistemas de Información	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Sistemas de Información	Coefficiente de correlación	1,000	,218*
		Sig. (bilateral)		0,039
	Cultura Organizacional	N	90	90
		Coefficiente de correlación	,218*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,039	
		N	90	90

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Desarrollado por los investigadores

Para el contraste de la hipótesis específica se utilizó el Rho de Spearman, dando como resultado 0,039 < 0,05 demostrando la relación significativa, y un coeficiente de correlación de Pearson mayor al teórico para demostrar la existencia de dependencia directa de Información y Comunicación y la Cultura Organizacional.

De lo expuesto la significación bilateral de 0,030 < 0,05 afirma la validez de la hipótesis específica, “La Información y Comunicación se relacionan directamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018”, determinando la consistencia del supuesto.

4.2. Resultados

4.2.1. Resultado de tablas de Frecuencias para Control Interno y Cultura Organizacional

El resultado y análisis para las variables Control Interno y Cultura Organizacional se presenta mediante la siguiente tabla:

Tabla 17

Frecuencias de Control Interno y Cultura Organizacional

			Cultura Organizacional			Total
			Nula	Debil	Moderada	
Control Interno	Riesgo Alto	Recuento	3	8	1	12
		% del total	3.3%	8.9%	1.1%	13.3%
	Riesgo Media	Recuento	5	47	17	69
		% del total	5.6%	52.2%	18.9%	76.7%
	Riesgo Bajo	Recuento	0	6	3	9
		% del total	0.0%	6.7%	3.3%	10.0%
Total	Recuento	8	61	21	90	
	% del total	8.9%	67.8%	23.3%	100.0%	

Fuente: Responsables de la investigación

Determinada la relación significativa de las variables se aduce como la significación positiva del Control incide en la Cultura Organizacional para determinar lo siguiente encontrado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

En la Municipalidad de acuerdo al estudio realizado existe un riesgo medio de materializarse el fraude, robo u otro riesgo de Control Interno en un 52,2% y está relacionada a la débil cultura organizacional existente.

Considerando la tabla presentada se infiere un total de 76,7% existe un riesgo medio en el Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca de acuerdo con INTOSAI, (2004):

“El control interno es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los *riesgos* y para dar una seguridad razonable de que en la consecución de la misión de la entidad (...)” (p. 13).

De acuerdo a lo expuesto en la Cita y según el resultado obtenido, el riesgo medio de Control Interno no permite el logro de la mision, metas y objetivos propuestos por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Según Ramirez, (2015): Probabilidad media de riesgo de Control Interno se refiere a la frecuencia de la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar (p. 65).

La Cultura Organizacional en la Municipalidad es debil y presenta un 52,2% y esta relacionada con el riesgo medio de Control Interno, con la posibilidad de materializarse un fraude, un mal procedimiento, o alguna otra tipología de falencia de las normas de Control Interno.

Según Ansoff, s.f. citado en Gómez, C. F. y Rodríguez, J. K. , (2001) visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como “clima organizacional”, “estilo organizacional” o “cultura organizacional” (p. 3).

En la Municipalidad Provincial no se ha logrado objetivos, mision y politicas considerando un Control Interno con riesgo una probabilidad a materializarse influenciado por una Cultura Organizacional debil.

4.2.2. Resultado de tablas de Frecuencias para Ambiente de Control y Cultura Organizacional

En la presente investigación se detalla el análisis de resultado para el Ambiente de Control y la Cultura Organizacional, se propone para el estudio la presente tabla:

Tabla 18

Frecuencias Ambiente de Control y Cultura Organizacional

			Cultura Organizacional			Total
			Nula	Debil	Moderada	
Ambiente de Control	Riesgo	Recuento	3	9	0	12
	Inaceptable	% del total	3.3%	10.0%	0.0%	13.3%
	Riesgo	Recuento	5	44	19	68
	Importante	% del total	5.6%	48.9%	21.1%	75.6%
	Riesgo	Recuento	0	8	2	10
	Moderado	% del total	0.0%	8.9%	2.2%	11.1%
Total		Recuento	8	61	21	90
		% del total	8.9%	67.8%	23.3%	100.0%

Fuente: Responsables de la investigación

De la tabla de frecuencias se obtiene en un 48,9% de ambiente de Control de riesgo importante, dato necesario para determinar la probabilidad de materializarse en mayor proporción el fraude, robo, y otro delito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, relacionado directa y positivamente a la débil Cultura Organizacional de la entidad; el ambiente de control está definido por el INTOSAI, (2004):

El entorno de control establece el tono de una organización, teniendo influencia en la conciencia que tenga el personal sobre el control. Es el fundamento para todos los componentes de control interno, dando disciplina y estructura. Los elementos del entorno de control son: La integridad personal y profesional y los valores éticos de la gerencia y el resto del personal, incluyendo una actitud de apoyo hacia el control interno todo el tiempo a través de la organización; Competencia; El “tono de los superiores” (es decir la filosofía de la dirección y el estilo gerencial); Estructura organizacional; Políticas y prácticas de recursos humanos (p. 19).

El ambiente de control está influenciado por la cultura organizacional, considerando aun además la no existencia de la Cultura Organizacional en un 5,6%; de acuerdo a la tabla no se observa una Cultura Organizacional fuerte de 0% para un Control Interno considerando las definiciones similares en sus tipos.

4.2.3. Resultado de tablas de Frecuencias para la Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional

El resultado para la Evaluación de Riesgos y la Cultura Organizacional, se presenta en la siguiente tabla para su análisis:

Tabla 19

Frecuencias Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional

		Cultura Organizacional			Total	
		Nula	Debil	Moderado		
Evaluación de Riesgos	Riesgo Inaceptable	Recuento	3	14	2	19
		% del total	3.3%	15.6%	2.2%	21.1%
	Riesgo Importante	Recuento	5	46	17	68
		% del total	5.6%	51.1%	18.9%	75.6%
	Riesgo Moderado	Recuento	0	1	2	3
		% del total	0.0%	1.1%	2.2%	3.3%
Total		Recuento	8	61	21	90
		% del total	8.9%	67.8%	23.3%	100.0%

Fuente: Responsables de la investigación

Según lo presentado en la tabla, se observa un 51,1% en la Evaluación de Riesgos con riesgo importante de materializarse el fraude, u otro delito tipificado en las Normas de Control Interno, influenciado por la relación significativa directa y positiva de la débil Cultura Organizacional existente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, demostrada y considerando a la criticidad de la Evaluación de Riesgos según el INTOSAI, (2004):

La evaluación de riesgo es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada.

El tratamiento del riesgo es el más relevante porque un control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo. (p. 24).

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca además existe un riesgo inaceptable en un total de 21,1%, de esto el 15,5% pertenece a una Cultura Organizacional débil relacionada en sus variables significativamente, solamente un 3,3% se tiene de riesgo moderado, entonces de acuerdo a lo citado los fraudes, la falta de valores en la ejecución de procedimientos y otros para lograr objetivos está por materializarse.

4.2.4. Resultado de tablas de Frecuencias para Actividades de Control y Cultura Organizacional

Los resultados en la presente investigación para las Actividades de Control Gerencial y la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca se detalla su análisis en la presente investigación.

Tabla 20

Frecuencias de Actividades de Control y la Cultura Organizacional

			Cultura Organizacional			Total
			Nula	Debil	Moderado	
Actividades de Control	Riesgo	Recuento	2	14	1	17
	Inaceptable	% del total	2.2%	15.6%	1.1%	18.9%
	Riesgo	Recuento	6	45	17	68
	Importante	% del total	6.7%	50.0%	18.9%	75.6%
	Riesgo	Recuento	0	2	3	5
	Moderado	% del total	0.0%	2.2%	3.3%	5.6%
Total		Recuento	8	61	21	90
		% del total	8.9%	67.8%	23.3%	100.0%

Fuente: Responsables de la investigación

De la presente tabla se observa un riesgo importante de materializarse el delito tipificado en las normas de Control Interno en un 50,0% en las Actividades de Control en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, relacionada significativamente a una Cultura Organizacional débil, considerando lo antes citado se asume en las Actividades de Control en un total de 75,6% de riesgo importante a materializarse el delito tipificado en la Municipalidad, asumiendo un 6,7% de Cultura Organizacional nula.

Además, se observa la existencia de un riesgo inaceptable de un 2,2% en las actividades de Control considerado por una relación significativa influenciada por la Cultura Organizacional nula.

De acuerdo al estudio realizado se hace mención ya en un mínimo porcentaje la no existencia de una Cultura Organizacional causa de relación para tener una actividad de Control de alto riesgo o riesgo inaceptable, si consideramos lo mencionado por el INTOSAI, (2004) para definir las Actividades de Control: Las actividades de control son políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos y lograr los objetivos de la entidad.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período, y tener un costo adecuado, que comprenda muchos aspectos, ser razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control (p. 30).

De acuerdo a lo antes mencionado se afirma en algunos casos no se ejecuta los procedimientos establecidos para los procesos en gerencia, es por eso los riesgos de concretarse es por una actividad de Control inaceptable en algunos casos.

Las actividades de control no son las apropiadas en la Municipalidad, estas no funcionan y se puede afirmar que no son consistentes, generando altos costos que debe asumir la municipalidad para corregir estas falencias.

De acuerdo al INTOSAI, (2004):

Las actividades de control se dan en toda la Organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades de control de detección y prevención tan diversas como, procedimientos de autorización y aprobación; segregación de funciones (autorización, procesamiento, archivo, revisión); controles sobre el acceso a recursos y archivos; verificaciones; Conciliaciones; revisión de desempeño operativo; revisión de operaciones, procesos y actividades; Supervisión (asignaciones, revisiones y aprobaciones, dirección y capacitación) (...) (p. 30).

Entonces se afirma de acuerdo al presente estudio que muchos de los procedimientos de las Actividades de Control no se desarrollan en la Municipalidad ocasionando riesgos en su variable general, lo cual de acuerdo a lo antes mencionado la Municipalidad Provincial de Cajamarca debe considerar su Control Interno para desarrollar el objetivo de la Norma de Control Interno y le permita lograr misión, objetivos y las Políticas.

4.2.5. Resultado de tablas de Frecuencias para la Supervisión y Cultura Organizacional

El resultado para la Supervisión y la Cultura Organizacional se detalla en el análisis de la siguiente tabla de frecuencias propuesta:

Tabla 21

Frecuencias de Supervisión y Cultura Organizacional

		Cultura Organizacional			Total	
		Nula	Debil	Moderada		
Supervisión	Riesgo Inaceptable	Recuento	5	12	3	20
		% del total	5.6%	13.3%	3.3%	22.2%
	Riesgo Importante	Recuento	3	39	14	56
		% del total	3.3%	43.3%	15.6%	62.2%
	Riesgo Moderado	Recuento	0	9	4	13
		% del total	0.0%	10.0%	4.4%	14.4%
	Riesgo Aceptable - No Existencia de Riesgo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0.0%	1.1%	0.0%	1.1%
	Total	Recuento	8	61	21	90
		% del total	8.9%	67.8%	23.3%	100.0%

Fuente: Responsables de la investigación

De la tabla se observa una supervisión con riesgo importante de que se materialice el mal desempeño de esta sección del Control Interno, considerado en la existencia de un riesgo importante de un 43,3% de acuerdo al estudio realizado está relacionado a una Cultura Organizacional Débil en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Además, la Supervisión del Control Interno desarrolla un riesgo inaceptable en un 13,3% relacionado a una Cultura Organizacional débil, sumando en un total de 22,2% de riesgo inaceptable en sus tres dimensiones de la Cultura Organizacional.

Se afirma según los resultados la existencia de una supervisión de riesgo aceptable sin embargo es mínima y se da en un 1.1%, eso significa que la Municipalidad debe considerar mejorar el Control Interno de la Institución.

Además, también resaltar la existencia de un riesgo moderado en un 14% en la Supervisión del Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

De acuerdo al INTOSAI, (2004):

Los sistemas de control interno deben ser objeto de seguimiento para valorar la calidad de la actuación del sistema en el tiempo. El seguimiento se logra a través de actividades rutinarias, evaluaciones puntuales o la combinación de ambas (p. 44).

De acuerdo a la cita se afirma entonces que en la Municipalidad Provincial de Cajamarca no existe una valoración de la calidad en la actuación del sistema en el tiempo aduciendo que no existe seguimiento o supervisión de Control Interno mediante actividades rutinarias.

4.2.6. Resultado de tablas de Frecuencias de Información y Comunicación y Cultura Organizacional

El resultado para el objetivo específico propuesto, Información y Comunicación y la Cultura Organizacional se detalla en el análisis de la siguiente tabla de frecuencias propuesta:

Tabla 22

Frecuencias de Información y Comunicación y Cultura Organizacional

			Cultura Organizacional			Total
			Nula	Debil	Moderado	
	Riesgo	Recuento	2	20	2	24
	Inaceptable	% del total	2.2%	22.2%	2.2%	26.7%
Información y Comunicación	Riesgo	Recuento	6	41	17	64
	Importante	% del total	6.7%	45.6%	18.9%	71.1%
	Riesgo	Recuento	0	0	2	2
	Moderado	% del total	0.0%	0.0%	2.2%	2.2%
Total		Recuento	8	61	21	90
		% del total	8.9%	67.8%	23.3%	100.0%

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

De la tabla se observa un riesgo importante de materialización de fraude o delito en un 45,6% en los Sistemas de Información y Comunicación relacionado a una débil Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Según Ramirez, (2015): Probabilidad de riesgo importante de Control Interno se refiere a la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se esta materializando el fraude, o delito(p. 65).

Además, existe un riesgo inaceptable en un 22,2% en los Sistemas de información y Comunicación con una relación directa a la débil Cultura Organizacional existente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Para el INTOSAI, (2004) el volumen de la información de la organización puede presentar riesgos. Por esta razón se deben implementar controles que garanticen el uso y manejo adecuado de la información, sistemas de información desarrollados con integridad y procesos tecnológicos proporcionan oportunidades para mejorar la efectividad, velocidad y acceso de la información a los usuarios.

Para existir un riesgo inaceptable en los sistemas de información significa que no existe controles para garantizar el uso y manejo adecuado de la información.

Los sistemas de información no son efectivos, no presentan integridad en los sistemas de información para comunicar internamente y externamente dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

4.3. Análisis Descriptivo de Control Interno

El análisis descriptivo para la variable Control Interno se detalla en las tablas propuestas a continuación, de acuerdo a la técnica de estudio deductivo, determina los resultados deducido de lo general a los aspectos particulares que determinan las variables y sus dimensiones, según lo propuesto en el presente estudio.

Tabla 23

Demostración sobre el mantenimiento del control interno en la gerencia de la municipalidad Provincial de Cajamarca.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	20	22.2	22.2	22.2
Se Cumple en Forma Deficiente	40	44.4	44.4	66.7
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	28	31.1	31.1	97.8
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios en la Municipalidad el 44,4% considera se cumple de forma deficiente como la Gerencia en la Municipalidad muestra interés en mantener el Control Interno a través de políticas, documentos, reuniones, charlas; el 22,2% no se cumple una muestra de interés en mantener un Control Interno, solamente un 2.2% considera que se cumple de manera aceptable un interés en mantener un Control Interno a través de políticas, documentos, reuniones, charlas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 24

Demostración para reconocer y promover los aportes del personal por mejorar el desarrollo de las actividades laborales en la Gerencia Municipal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	25	27.8	27.8	27.8
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	66.7
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	28	31.1	31.1	97.8
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios en la Municipalidad Provincial de Cajamarca un 38,9% considera que se cumple de forma deficiente el reconocimiento y la promoción de los aportes del personal por mejorar el desarrollo de las actividades laborales, un 27,8% consideran no se cumple, el 31,1% considera deficiente a aceptable, solamente un 2,2% considera que la Gerencia de la Municipalidad reconoce y promueve los aportes del personal para mejorar el desarrollo de las actividades laborales.

Tabla 25

Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal incentiva el desarrollo transparente de las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	24	26.7	26.7	26.7
Se Cumple en Forma Deficiente	32	35.6	35.6	62.2
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	27	30.0	30.0	92.2
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	7	7.8	7.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios tratados en la siguiente investigación el 35,6% considera que se cumple de forma deficiente el incentivo al desarrollo transparente de las actividades en la Municipalidad, el 30% considera de forma deficiente incentiva al desarrollo transparente de actividades en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, solamente un 7,8% considera se cumple en mayor grado el incentivo el desarrollo transparente de las actividades.

Tabla 26

Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal toma decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	25	27.8	27.8	27.8
Se Cumple en Forma Deficiente	27	30.0	30.0	57.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	30	33.3	33.3	91.1
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	7	7.8	7.8	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios de la Municipalidad el 33,3% considera se cumple de forma deficiente la toma de decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables y deja evidencia mediante acta, en un 30% considera se cumple de forma deficiente, y un 27,8% de los Colaboradores considera que no se cumple o no sabe si se tomaron decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables y deja evidencia mediante acta en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 27

Demostración para determinar si la Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con un código de ética debidamente aprobado y difundido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	20	22.2	22.2	22.2
Se Cumple en Forma Deficiente	32	35.6	35.6	57.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	28	31.1	31.1	88.9
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	10	11.1	11.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De acuerdo a la tabla se deduce de un total de Funcionarios un 35,6% considera se cumple de forma deficiente que la Municipalidad cuenta un código de ética debidamente aprobado y difundido, mediante reuniones y talleres, en un 22,2% considera no se cumple o no cuenta con un código de ética debidamente aprobado, solamente un 11,1% considera de forma aceptable que en la Municipalidad cuenta con un código de ética debidamente aprobado y difundido, mediante reuniones y talleres.

Tabla 28

Demostración para comprobar si existe comunicación sobre las acciones disciplinarias en la Municipalidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	22	24.4	24.4	24.4
Se Cumple en Forma Deficiente	32	35.6	35.6	60.0
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	31	34.4	34.4	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios considera en un 35,6% se cumple en forma deficiente la comunicación debida de las acciones disciplinarias en la Municipalidad, existe además que no se cumple la comunicación debida las acciones disciplinarias, solamente un 5,6% considera se cumple de forma aceptable la comunicación debida de las acciones disciplinarias en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 29

Demostración para comprobar si existe sanciones a los responsables de actos ilícitos en la Municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	29	32.2	32.2	32.2
Se Cumple en Forma Deficiente	38	42.2	42.2	74.4
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	16	17.8	17.8	92.2
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	97.8
Se Cumple Plenamente	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca del total de Funcionarios un 42,2% considera se cumple de forma deficiente la sanción a los responsables de actos ilícitos, no se cumple en un 32,2% la sanción a los responsables de actos ilícitos, y solamente en un 2,2% considera se cumple plenamente la sanción a los responsables de actos ilícitos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 30

Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal ha hecho de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	21	23.3	23.3	23.3
Se Cumple en Forma Deficiente	32	35.6	35.6	58.9
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	31	34.4	34.4	93.3
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	96.7
Se Cumple Plenamente	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios de la Municipalidad un 35,6% considera se cumple en forma deficiente que ha hecho conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos, para el 23,3% considera que la Gerencia no ha hecho de conocimiento general las políticas de la Municipalidad, solamente un 3,3% considera aceptable el hecho público de la visión, misión, metas y objetivos estratégicos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 31

Demostración para comprobar si la Gerencia Municipal asegura la formulación, implantación y evaluación de actividades de acuerdo a su plan operativo institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	13	14.4	14.4	14.4
Se Cumple en Forma Deficiente	47	52.2	52.2	66.7
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	25	27.8	27.8	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Para los Funcionarios un 52,2% considera la Gerencia Municipal asegura en todas las áreas la formulación, implantación y evaluación de actividades de acuerdo al plan operativo institucional de forma deficiente, un 27,8% considera deficiente a aceptable, un 14,4% considera que no se cumple y solamente un 5,6% cree que si se cumple de manera aceptable en todas las áreas la formulación, implantación y evaluación de actividades de acuerdo al plan operativo institucional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 32

Demostración para comprobar si los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	15	16.7	16.7	16.7
Se Cumple en Forma Deficiente	41	45.6	45.6	62.2
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	29	32.2	32.2	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	97.8
Se Cumple Plenamente	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Colaboradores de la Municipalidad un 45,6% considera se cumple de forma deficiente que los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados, un 32,2% considera de deficiente a aceptable, para un 16,7% considera no se cumple que los planes no se conservan, actualizan y elaboran de acuerdo a procedimientos documentados, y solamente para un 2,2% cree que si se cumple plenamente que los planes en la Municipalidad Provincial de Cajamarca se actualizan, conservan y elaboran de acuerdo a procedimientos documentados.

Tabla 33

Demostración para comprobar si en la Municipalidad, evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles irregularidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	23	25.6	25.6	25.6
Se Cumple en Forma Deficiente	20	22.2	22.2	47.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	35	38.9	38.9	86.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	11	12.2	12.2	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de los Funcionarios el 38,9% consideran se evalúa periódicamente su plan operativo, un 25,6% evalúan periódicamente el plan operativo a fin de conocer los resultados alcanzados para detectar posibles irregularidades, en un 25,6% considera no se cumple la evaluación periódica, y solamente un 1,1% considera de forma aceptable la evaluación periódica, un indicador deficiente para determinar un buen Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 34

Demostración para comprobar si la estructura organizacional se ha desarrollado de acuerdo con la misión, visión y objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	26	28.9	28.9	28.9
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	67.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	25	27.8	27.8	95.6
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación.

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca del total de Funcionarios un 38,9% considera se cumple de forma deficiente que la estructura organizacional se ha desarrollado de acuerdo a los objetivos, visión y misión; para el 27,8% considera se cumple de forma deficiente a aceptable en la Municipalidad, y para el 28,9% considera no se cumple que la Municipalidad a estructurado la organización de acuerdo a la misión y objetivos propuestos en la planificación.

Tabla 35

Demostración para comprobar si su manual de organización y funciones (MOF) refleja todas las actividades y están debidamente delimitadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	21	23.3	23.3	23.3
Se Cumple en Forma Deficiente	34	37.8	37.8	61.1
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	27	30.0	30.0	91.1
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	8	8.9	8.9	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de los Funcionarios un 37,8% afirma como el MOF refleja de forma deficiente las actividades y considera deficiente la delimitación, para un 30% considera esta de deficiente a aceptable, y en un 23,3% considera que no se cumple la delimitación correcta de las actividades plasmadas en el MOF en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 36

Demostración para comprobar si la entidad cuenta con un reglamento de organizaciones y funciones (ROF) actualizado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	15	16.7	16.7	16.7
Se Cumple en Forma Deficiente	34	37.8	37.8	54.4
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	26	28.9	28.9	83.3
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	11	12.2	12.2	95.6
Se Cumple Plenamente	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Colaboradores para un 37,8% considera que el ROF la actualización es deficiente, y para un 16,7% cree que no se cumple o no esta actualizado el ROF y solamente un 4,4% considera la existencia de un ROF actualizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 37

Demostración para comprobar si el Personal que labora en la Municipalidad ocupa una plaza prevista en el presupuesto analítico de Personal y un cargo incluido en el de asignación de Personal (CAP).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	34	37.8	37.8	37.8
Se Cumple en Forma Deficiente	34	37.8	37.8	75.6
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	17	18.9	18.9	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios en la Municipalidad el 37,8% considera que el personal ocupa una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de CAP de forma deficiente, el otro 37,8% considera que esto no se cumple en la Municipalidad, solamente un 5,6% considera que si cumple acerca de la Plaza previsto en el PAP está incluido en el CAP de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 38

Demostración para comprobar si en Municipalidad se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	30	33.3	33.3	33.3
Se Cumple en Forma Deficiente	37	41.1	41.1	74.4
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	21	23.3	23.3	97.8
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	1	1.1	1.1	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca el 41,1% considera deficiente el desarrollo de un plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos, un 33,3% considera no se cumple el plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos, y solamente el 1,1% considera si se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos en dicha Comuna.

Tabla 39

Demostración para comprobar si en la Gerencia Municipal se ha difundido los lineamientos para la administración de riesgos y si cuenta con Plan de Riesgos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	32	35.6	35.6	35.6
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	74.4
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	22	24.4	24.4	98.9
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuentes: Responsables de la investigación

De los Funcionarios el 38,9% considera es deficiente la difusión de los lineamientos para la administración de riesgos y es deficiente el plan de riesgos, para un 35,6% considera no se ha difundido los lineamientos y el plan de riesgos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y solamente un 1,1% considera si se ha publicado los lineamientos para la administración de los riesgos en la Municipalidad.

Tabla 40

Demostración para comprobar si los riesgos están identificados para permiten el logro de los objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	33	36.7	36.7	36.7
Se Cumple en Forma Deficiente	36	40.0	40.0	76.7
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	17	18.9	18.9	95.6
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca para un 40% considera deficiente la identificación de los riesgos que no permiten el logro de los objetivos significativos en la Comuna, para un 36,7% considera no se cumple o están identificados los riesgos, solamente el 4,4% cree que si se ha identificado los riesgos que no están permitiendo el logro de objetivos en la Municipalidad.

Tabla 41

Demostración para comprobar si se ha identificado los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades internas y externas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	28	31.1	31.1	31.1
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	70.0
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	24	26.7	26.7	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De acuerdo con la tabla de los Funcionarios cree un 38,9% una deficiente identificación de los riesgos que están afectando el desarrollo de las actividades externas e internas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, para un 31,1% considera no se cumple, solamente un 3,3% considera se cumple la identificación de los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades internas y externas.

Tabla 42

Demostración para comprobar si en la Municipalidad se ha cuantificado los riesgos identificados que no permiten el logro de metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	23	25.6	25.6	25.6
Se Cumple en Forma Deficiente	40	44.4	44.4	70.0
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	24	26.7	26.7	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad un 44,4% de los Funcionarios considera se a cuantificado los riesgos identificados de manera deficiente los cuales no permiten el logro de las metas dentro del área donde laboran, un 25,6% considera que no se ha cuantificado los riesgos identificados, solamente un 3,3% considera si se ha cuantificado los riesgos identificados de acuerdo a las normas de Control Interno para entidades públicas.

Tabla 43

Demostración para comprobar si se han registrado los riesgos que no permiten el logro de metas objetivos por escrito dentro del área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	29	32.2	32.2	32.2
Se Cumple en Forma Deficiente	37	41.1	41.1	73.3
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	22	24.4	24.4	97.8
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios consideran un deficiente registro de riesgos que no permiten el logro de metas en un 41,1%, para un 32,2% cree que no se cumple el registro de riesgos, solamente un 2,2% afirma que si se registran los riesgos haciendo del Control Interno un eje eficiente de desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 44

Demostración para comprobar si se ha establecido controles para afrontar riesgos en el área de labor.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	29	32.2	32.2	32.2
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	71.1
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	23	25.6	25.6	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	2	2.2	2.2	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios un 38,9% considera se cumple de forma deficiente el establecimiento de controles para afrontar riesgos, el 32,2% afirma que esto no se cumple, no se ha establecido controles para afrontar riesgos y solamente el 1,1% considera si se ha establecido los controles para afrontar riesgos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 45

Demostración para comprobar si los procedimientos para autorización y aprobación para realizar actividades están claramente definidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	13	14.4	14.4	14.4
Se Cumple en Forma Deficiente	38	42.2	42.2	56.7
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	33	36.7	36.7	93.3
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	6	6.7	6.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios un 42,2% afirma que los procedimientos para autorización y aprobación para realizar actividades no está claramente definidos o es deficiente su definición, para un 14,4% considera no está definido con claridad el procedimiento de autorización y aprobación de actividades para desarrollar un buen Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, solo un 6,7% cree que si está bien definido los procedimientos de autorización y aprobación.

Tabla 46

Demostración para comprobar si las las actividades de riesgos han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	32	35.6	35.6	35.6
Se Cumple en Forma Deficiente	36	40.0	40.0	75.6
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	22	24.4	24.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad los Funcionarios en un 40% afirma las actividades de riesgos han sido asignadas de forma deficiente a diferentes personas o equipos de trabajo, un 35,6% considera que estas no se cumplen en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, un 24,4% afirma un deficiente a aceptable, y no hay ningún funcionario que afirme lo contrario.

Tabla 47

Demostración para ver si existe rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	32	35.6	35.6	35.6
Se Cumple en Forma Deficiente	33	36.7	36.7	72.2
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	21	23.3	23.3	95.6
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Para los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca un 36,7% considera la existencia de rotación periódica solamente que es deficiente, un 35,6% considera no se cumple esta norma del Control Interno en la Municipalidad, solamente para un 4,4% afirma se cumple esta norma para un buen desempeño y logro de objetivos y evitar la probabilidad de materializarse los riesgos del Control Interno.

Tabla 48

Demostración para ver si el costo de control está de acuerdo a los resultados esperados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	32	35.6	35.6	35.6
Se Cumple en Forma Deficiente	43	47.8	47.8	83.3
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	14	15.6	15.6	98.9
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios en la Municipalidad el 47,8% considera es deficiente el coste de los controles está de acuerdo a los resultados esperados, para el 35,6% afirma no hay una relación del costo de los controles y e costo esperados para los resultados, solamente un 1,1% afirma la relación directa aceptable del costo de los controles de acuerdo a los resultados esperados en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 49

Demostración para ver si en el área de labor se han establecido políticas y procedimientos para la protección de archivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	27	30.0	30.0	30.0
Se Cumple en Forma Deficiente	33	36.7	36.7	66.7
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	27	30.0	30.0	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Colaboradores un 36,7% considera se ha establecido políticas y procedimientos solamente que estos son deficientes para la protección de los archivos, un 30% considera no se cumple o no se han establecido políticas de protección de archivos, solamente un 3,3% considera si se establecido políticas de protección de archivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 50

Demostración para ver si el acceso a los archivos se registra en documentos, recibos, o actas entre otros dentro del área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	16	17.8	17.8	17.8
Se Cumple en Forma Deficiente	29	32.2	32.2	50.0
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	36	40.0	40.0	90.0
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	8	8.9	8.9	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios el 40% considera es deficiente en algunos casos eficiente o aceptable el acceso a archivos se registra en documentos, para un 17,8% considera no se registra en documentos el acceso a los archivos de la Municipalidad, y solamente un 1,1% considera se registra en documentos el acceso a archivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 51

Demostración para ver si periódicamente se compara con arqueos los recursos asignados con los registros de la entidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	29	32.2	32.2	32.2
Se Cumple en Forma Deficiente	36	40.0	40.0	72.2
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	18	20.0	20.0	92.2
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	7	7.8	7.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios un 40% de los ellos considera es deficiente la periodicidad de comparación de arqueos de los recursos asignados, en un 32,2% considera no se cumple la comparación de arqueos en los registros de la entidad, solamente un 7,8% afirma si se cumple periódicamente se compara con arqueos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 52

Demostración para ver si se han identificado los activos expuestos a riesgos, como robo o uso no autorizado y existen medidas de seguridad en tu área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	31	34.4	34.4	34.4
Se Cumple en Forma Deficiente	34	37.8	37.8	72.2
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	22	24.4	24.4	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca los Funcionarios en un 37,8% del total de ellos afirma se cumple deficiente la existencia de medidas de seguridad en cada área de la Comuna, para un 34,4% no se cumple las medidas de seguridad en el área, solamente un 3,3% considera la existencia de medidas de seguridad para no permitir el robo o fraude dentro de la Municipalidad.

Tabla 53

Demostración para ver si los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numeradas y protegidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	19	21.1	21.1	21.1
Se Cumple en Forma Deficiente	36	40.0	40.0	61.1
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	27	30.0	30.0	91.1
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	6	6.7	6.7	97.8
Se Cumple Plenamente	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios de la Municipalidad un 40% considera es deficiente la numeración y la protección de los documentos internos, para un 21% afirma no se cumple la protección adecuada y la numeración correspondiente por área de trabajo en la Municipalidad, solamente el 2,2% afirma si se cumple con la numeración y la protección tal como lo establece las Normas de Control Interno para el logro de objetivos y metas propuestas por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 54

Demostración para ver si las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	21	23.3	23.3	23.3
Se Cumple en Forma Deficiente	38	42.2	42.2	65.6
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	26	28.9	28.9	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios de la Municipalidad el 42,2% considera es deficiente la verificación de la ejecución de procesos, actividades y tareas en las unidades orgánicas, para el 23,3% considera no se cumple la verificación de tareas, actividades, solamente un 5,6% considera si de verifica las actividades desarrolladas en cada unidad orgánica dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 55

Demostración para ver si se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando diversas fuentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	21	23.3	23.3	23.3
Se Cumple en Forma Deficiente	43	47.8	47.8	71.1
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	23	25.6	25.6	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Colaboradores el 47,8% considera la comparación es deficiente de los resultados y los procesos, tareas ejecutadas en las áreas orgánicas, solamente el 23,3% considera no se cumple la comparación de resultados con los registros de las actividades en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 56

Demostración para comprobar si la Municipalidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	24	26.7	26.7	26.7
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	65.6
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	27	30.0	30.0	95.6
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca el 38,9% afirma es deficiente los indicadores para medir el desempeño para los procesos y actividades, un 26,7% considera no existe indicadores de desempeño para medir los procesos, actividades y tareas, esto genera un Control Interno con riesgos de materialización de fraudes, robos en la Municipalidad.

Tabla 57

Demostración para comprobar si la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a los planes organizacionales, normativas vigentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	25	27.8	27.8	27.8
Se Cumple en Forma Deficiente	41	45.6	45.6	73.3
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	21	23.3	23.3	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Para los Funcionarios de la Municipalidad el 45,6% es deficiente la evaluación de desempeño de acuerdo a las normas, un 27,8% considera no se cumple la evaluación de desempeño de acuerdo a las normas y solamente un 3,3% afirma si se cumple las evaluaciones de desempeño de acuerdo a las normas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 58

Demostración para comprobar si la entidad cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	18	20.0	20.0	20.0
Se Cumple en Forma Deficiente	25	27.8	27.8	47.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	39	43.3	43.3	91.1
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	6	6.7	6.7	97.8
Se Cumple Plenamente	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios el 43,3% considera es deficiente en algunos casos aceptable la existencia de procedimientos interno para la rendición de cuentas, un 20% considera no existen los mismos, solamente un 2,2% considera la existencia de los mismos el investigador considera que no se han hecho públicos debido a la dirección de los Funcionarios a quienes les corresponde hacerlo público dichos procedimientos normados dentro del Control Interno.

Tabla 59

Demostración para comprobar si la administración exige la prestación de declaraciones juradas al personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	29	32.2	32.2	32.2
Se Cumple en Forma Deficiente	37	41.1	41.1	73.3
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	21	23.3	23.3	96.7
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	2	2.2	2.2	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de los Colaboradores un 41,1% considera es deficiente la exigencia de declaración jurada. por los gastos al personal, para un 32,2% no se cumple la declaración jurada de acuerdo a la Norma de Control Interno, solamente un 1,1% considera si se solicitan la declaración jurada de los gastos del personal por las asignaciones prestadas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Tabla 60

Demostración para conocer sus responsabilidades con respecto a las rendiciones de cuentas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	27	30.0	30.0	30.0
Se Cumple en Forma Deficiente	22	24.4	24.4	54.4
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	31	34.4	34.4	88.9
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	7	7.8	7.8	96.7
Se Cumple Plenamente	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios en la Municipalidad Provincial de Cajamarca un 24,4% es deficiente el conocimiento de las responsabilidades respecto a la rendición de cuentas, un 34,4% considera ser eficiente, y un 30% considera no conocen su responsabilidad respecto a la rendición de cuentas.

Tabla 61

Demostración para comprobar si el personal conoce que procesos involucran a su unidad orgánica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	17	18.9	18.9	18.9
Se Cumple en Forma Deficiente	39	43.3	43.3	62.2
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	25	27.8	27.8	90.0
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	9	10.0	10.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad del total de Funcionarios estudiados el 43,3% considera un conocimiento deficiente de los procesos que involucran a su unidad orgánica, el 18,9% considera no conocen el proceso que involucra a la unidad orgánica donde se desenvuelven, y para el 10% considera si conoce el proceso de su unidad orgánica de acuerdo a las Normas de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 62

Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran documentadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	12	13.3	13.3	13.3
Se Cumple en Forma Deficiente	34	37.8	37.8	51.1
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	34	37.8	37.8	88.9
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	9	10.0	10.0	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios en la Municipalidad el 37,8% considera la deficiente documentación de los procesos, actividades y tareas, para el 13,3% afirma no se encuentran documentados los procesos, actividades de la Municipalidad, solamente el 1,1% considera se encuentran documentados los procesos, actividades y tareas de la entidad.

Tabla 63

Demostración para ver si se revisan periódicamente los procesos, actividades, y tareas de acuerdo a la normativa vigente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	19	21.1	21.1	21.1
Se Cumple en Forma Deficiente	40	44.4	44.4	65.6
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	26	28.9	28.9	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de los Funcionarios el 44,4% es deficiente la revisión periódica de los procesos actividades y tareas de acuerdo a la normativa vigente, el 21,1% considera que no se cumple la revisión periódica de los procesos actividades tareas de acuerdo a la normativa, solamente el 5,6% afirma que si revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 64

Demostración para comprobar si se implementan mejoras a las deficiencias detectadas en la Municipalidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	19	21.1	21.1	21.1
Se Cumple en Forma Deficiente	35	38.9	38.9	60.0
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	31	34.4	34.4	94.4
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De los Funcionarios el 38,9% de ellos considera una deficiente implementación de mejoras a las deficiencias detectadas, el 21,1% cree que no se implementan las mejoras a las deficiencias detectadas, solamente un 5,6% afirma si se implementan las mejoras en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 65

Demostración para ver si se realiza supervisiones en el desarrollo de labores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	23	25.6	25.6	25.6
Se Cumple en Forma Deficiente	41	45.6	45.6	71.1
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	22	24.4	24.4	95.6
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	3	3.3	3.3	98.9
Se Cumple Plenamente	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios el 45,6% afirma la deficiencia de la supervisión en el desarrollo de laboral para conocer oportunamente si se está de acuerdo a las Normas de Control Interno establecidos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, para un 25,6% de ellos no hay supervisión en el desarrollo de labores, solo 1,1% cree si se supervisa a las personas durante el desarrollo de sus actividades en la Comuna Provincial.

Tabla 66

Demostración para ver si las deficiencias y problemas detectados se comunican con prontitud a los responsables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	28	31.1	31.1	31.1
Se Cumple en Forma Deficiente	33	36.7	36.7	67.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	23	25.6	25.6	93.3
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	6	6.7	6.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

De acuerdo a lo propuesto se determina la existencia en un 36,7% deficiente la comunicación de problemas a los responsables, para el 31,1% considera no se comunican con prontitud a los responsables en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, solo el 6,7% del total afirman si se comunican con prontitud las deficiencias y problemas.

Tabla 67

Demostración para comprobar si se realiza seguimiento a las mejoras propuestas por el Control Interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	23	25.6	25.6	25.6
Se Cumple en Forma Deficiente	31	34.4	34.4	60.0
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	29	32.2	32.2	92.2
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	7	7.8	7.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios en la Municipalidad el 34,4% de ellos considera el deficiente seguimiento de las mejoras propuestas por las mejoras del OCI, el 25,6% afirma no hay seguimiento de las mejoras, solamente el 7,8% cree que si hay seguimiento de las propuestas de mejoras del OCI en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 68

Demostración para comprobar si la Municipalidad efectúa periódicamente autoevaluaciones para proponer planes de mejoras y son ejecutadas posteriormente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se Cumple / No Sabe	35	38.9	38.9	38.9
Se Cumple en Forma Deficiente	26	28.9	28.9	67.8
Se Cumple de Forma Deficiente a Aceptable	27	30.0	30.0	97.8
Se Cumple en Mayor Grado - Aceptable	2	2.2	2.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Fuente: Responsables de la investigación

Del total de Funcionarios el 28,9% considera es deficiente las autoevaluaciones periódicas realizadas para proponer mejoras para luego ser ejecutadas posteriormente, para un 38,9% considera no existe la autoevaluación periódica para proponer planes de mejoras y luego son ejecutadas, solo un 2,2% afirman que si se efectúa periódicamente la evaluación para proponer planes de mejoras y son ejecutadas posteriormente en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

4.4. Análisis Descriptivo de Cultura Organizacional

La cultura organizacional de acuerdo al método deductivo tal como está propuesto en la presente investigación considerando a Llanos, (2016) quien menciona:

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras (p. 6), y según el Modelo Cameron y Quinn clasifica a la cultura de una organización de acuerdo con Cameron y Quinn, citado en Gonzáles, Y., Liquidano, M. C. y Ornelas, C. E. C., (2017):

En la que proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar, clasificar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: A) Clan, B) Adhocracia, C) Jerárquica y D) Mercado (p. 6).

De acuerdo a la técnica de investigación se desarrolla el análisis descriptivo del Instrumento utilizado para la cultura organizacional presentado mediante las siguientes tablas y gráficos:

Tabla 69

Características dominantes de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Area	Calificación Ahora
Gerencia de Infraestructura	24
Gerencia de Desarrollo Territorial	23
Oficina de Planeamiento	32
Oficina General de Administracion	21
Total	100

Fuente: Responsables de la investigación

La Característica Dominantes de la Cultura Organizacional es débil para las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca de acuerdo con Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017):

La Cultura Clan desarrolla las características dominantes de la persona, la familia; para la Cultura Adhocracia las características dominantes es muy dinámica y emprendedora; en la Cultura Jerarquía las características dominantes predominan los procesos jerarquizados, controlados y todo está estructurado; y para la Cultura Mercado las características dominantes se desarrollan y están orientadas a los resultados (p. 8).

Considerando entonces el resumen se asume en la Municipalidad Provincial de Cajamarca la existencia de Características Dominantes débil, tipo de una Cultura Organizacional débil como se sustenta en las tablas de frecuencias analizadas y la relación significativa de las variables y dimensiones en estudio.

Tabla 70

Diseño gráfico de las características dominantes

	Calificar	Ahora
	Flexibilidad y Discreción	17
Gerencia de Desarrollo Territorial	Adhocracia	23
	Enfoque Externo	19
Oficina de Planeamiento	Mercado	32
	Estabilidad y Control	18
Oficina General de Administración	Jerarquía	21
	Enfoque Interno	16
Gerencia de Infraestructura	Clan	24

Fuente: Responsables de la investigación

De la tabla se observa en general el factor flexibilidad y discreción débil tipo de la Cultura Organizacional en el desarrollo de las Características Dominantes en la Gerencia de Desarrollo Territorial; Las Características Dominantes para la Oficina de Planeamiento tiene un enfoque externo débil con un desarrollo de Cultura de Mercado débil; en la Oficina General de Administración se desarrolla las Características Dominantes de la Cultura de Jerarquía una estabilidad de control débil tipo de la Cultura Organizacional; y en la Gerencia de Infraestructura se desarrolla una cultura de Clan débil de enfoque interno débil desarrollado por las Características Dominantes.

1. Características Dominantes

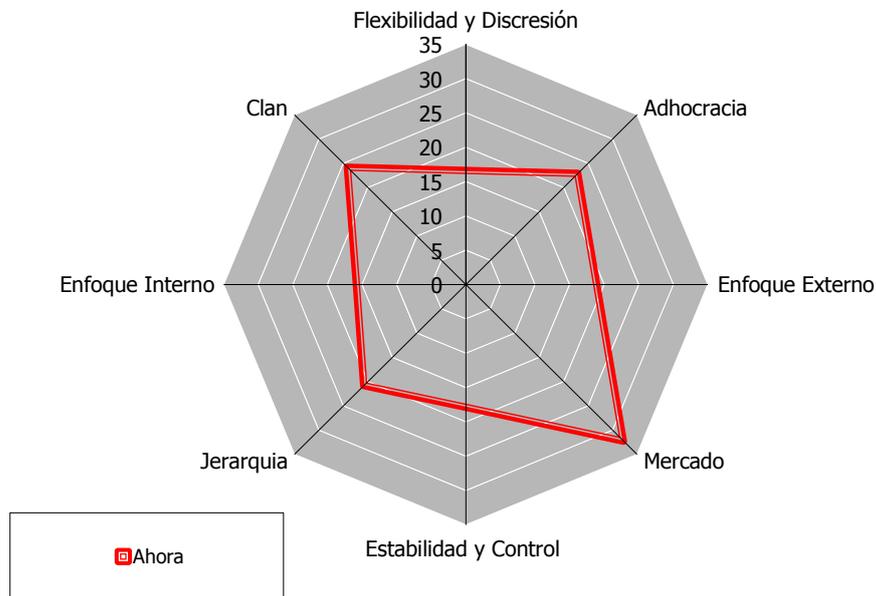


Figura 1: *Gráfico radial de las características dominantes*

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca las Características Dominantes que se ejerce predomina la Cultura de Mercado, aun cuando esta es débil; la cultura de Mercado de acuerdo con:

La cultura de mercado se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo, esta organización se centra sobre todo en el ambiente externo, en transacciones con los proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, uniones, reguladores, etc. El mercado funciona sobre todo con intercambio monetario, competitividad y productividad; estas organizaciones son dependientes del mercado por lo que lo monitorean e identifican a quien lo controla (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 10).

De acuerdo a los resultados tablas y gráfico se observa una Cultura de Mercado débil en la Municipalidad, significa según la cita, las transacciones realizadas con el ambiente externo es débil, la productividad y competitividad es débil, las áreas de estudio de la Municipalidad no desarrollan una dependencia del mercado de éxito, las transacciones no son adecuadamente identificadas, eso afirma en contraste en el deficiente logro de misión, objetivos, y otros determinantes del éxito de la Comuna. La evaluación desarrollada según la escala determinada por el instrumento ponderada de 0 - 100.

Tabla 71

Liderazgo organizacional de la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Area	Calificación Ahora
Gerencia de Infraestructura	22
Gerencia de Desarrollo Territorial	24
Oficina de Planeamiento	26
Oficina General de Administracion	28
Total	100

Fuente: Responsables de la investigación

De la tabla se observa la calificación para el Liderazgo Organizacional en las diferentes áreas es la misma calificación, considerada como una calificación débil de acuerdo con Diaz, J. F. y Duque, J. L., (2017):

El Liderazgo Organizacional en la Cultura de Clan se desarrolla como tutor, y consejero, para la Cultura Adhocracia el liderazgo organizacional se desarrolla como un emprendedor e innovador y toma riesgos, en la Cultura Jerarquía; es un coordinador, organizador, y defensor de la eficiencia, para la Cultura de Mercado se desarrolla como ejecutivo, agresivo, competitivo, orientado en los resultados (p. 8).

Considerando entonces el resumen se asume en la Municipalidad Provincial de Cajamarca la existencia de un Liderazgo Organizacional débil, tipo de una Cultura Organizacional débil como se sustenta en las tablas de frecuencias analizadas.

Tabla 72

Diseño gráfico del liderazgo organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Calificar	Ahora
	Flexibilidad y Discreción	16
Gerencia de Desarrollo Territorial	Adhocracia	24
	Enfoque Externo	18
Oficina de Planeamiento	Mercado	26
	Estabilidad y Control	19
Oficina General de Administración	Jerarquía	28
	Enfoque Interno	17
Gerencia de Infraestructura	Clan	22

Fuente: Responsables de la investigación

De la tabla se observa en general el factor flexibilidad y discreción débil tipo de la Cultura Organizacional en el desarrollo del Liderazgo Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Territorial, el Liderazgo Organizacional para la Oficina de Planeamiento tiene un enfoque externo débil con un desarrollo de Cultura de Mercado débil, para la Oficina General de Administración se desarrolla un liderazgo de Organización de Cultura de Jerarquía, con una estabilidad de control débil tipo de la Cultura Organizacional; y en la Gerencia de Infraestructura se desarrolla una cultura de Clan débil de enfoque interno débil desarrollado por el Liderazgo Organizacional.

2. Lider Organizacional

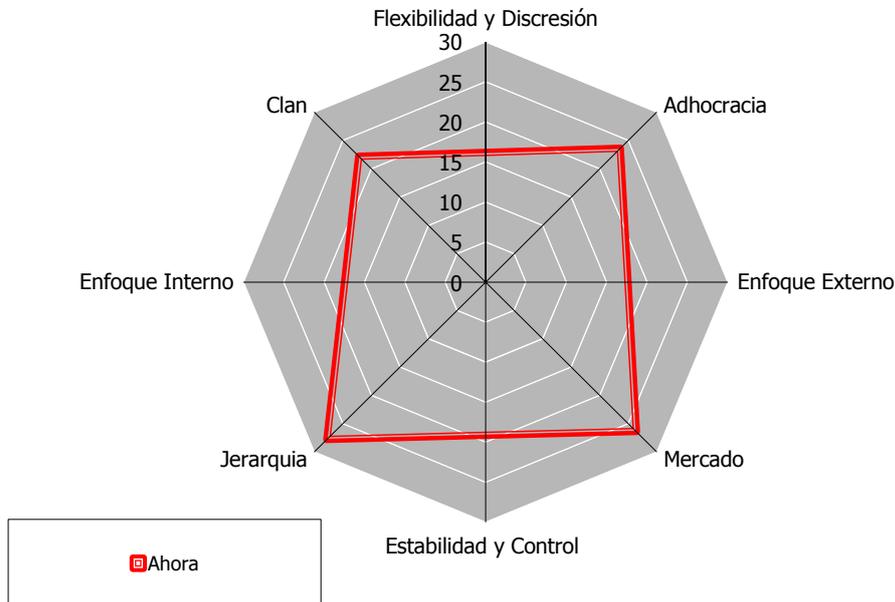


Figura 2: Gráfico radial del liderazgo organizacional

Fuente: Responsables de la investigación

El gráfico se afirma para la Municipalidad Provincial de Cajamarca un Liderazgo Organizacional que se ejerce en la Municipalidad predomina una Cultura de Jerarquía, aun cuando esta es débil, la cultura de Jerarquía es como dice:

La cultura jerárquica se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 8).

La estructura en la Municipalidad no desarrolla procedimientos de acuerdo a lo establecido en las Normas de control, si lo hace es débil, de acuerdo al estudio realizado, confirmando la cultura de liderazgo y el control interno se relacionan significativamente, según el instrumento utilizado para evaluar la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca de acuerdo a la escala evaluada y ponderada de 0 - 100.

Tabla 73

Factor de cohesión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Area	Calificación Ahora
Gerencia de Infraestructura	23
Gerencia de Desarrollo Territorial	23
Oficina de Planeamiento	24
Oficina General de Administracion	29
Total	100

Fuente: Responsables de la investigación

El Factor de Cohesión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en las diferentes áreas es la misma calificación y es débil de acuerdo con Diaz, J. F. y Duque, J. L., (2017):

El Factor de Cohesión en la Cultura de Clan se desarrolla con la lealtad, el compromiso organizacional y confianza mutua, para la Cultura Adhocracia el factor de cohesión se desarrolla en el compromiso con la innovacion y cambio continuo; en la Cultura Jerarquia; se caracteriza por el respeto a las normas y politicas y la coordinacion; para la Cultura de Mercado se desarrolla el factor de cohesion agresivamente, con un espiritu ganador, y la consecución de objetivos (p. 8).

De acuerdo a la cita propuesta se identifica en la Municipalidad el factor de cohesion es debil y de acuerdo a su cultura se identifica la particularidad de la misma, y se detalla en la siguiente tabla y figura.

Tabla 74

Diseño gráfico del factor de cohesión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Calificar	Ahora
	Flexibilidad y Discreción	16
Gerencia de Desarrollo Territorial	Adhocracia	23
	Enfoque Externo	17
Oficina de Planeamiento	Mercado	24
	Estabilidad y Control	19
Oficina General de Administración	Jerarquía	29
	Enfoque Interno	18
Gerencia de Infraestructura	Clan	23

Fuente: Responsables de la investigación

La flexibilidad y discreción en la cultura de adhocracia es débil para el factor de cohesión; en la Gerencia de Desarrollo Territorial, el factor de cohesión para la Oficina de Planeamiento tiene un enfoque externo débil con un desarrollo de Cultura de Mercado débil; para la Oficina General de Administración se desarrolla un factor de cohesión débil de Cultura de Jerarquía y una estabilidad de control débil tipo de la Cultura Organizacional; y en la Gerencia de Infraestructura se desarrolla una cultura de Clan débil de enfoque interno débil desarrollado por el factor de cohesión débil en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

3. Factor de Cohesión

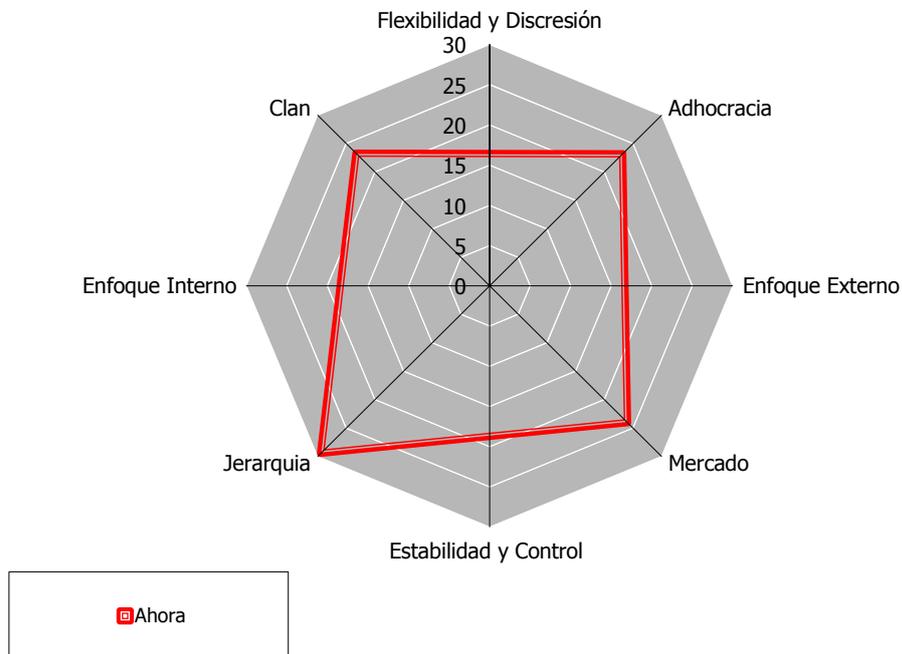


Figura 3: Gráfico radial del factor de cohesión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Fuente: Responsables de la investigación

El gráfico se afirma para la Municipalidad Provincial de Cajamarca un factor de cohesión que se ejerce predominando la Cultura de Jerarquía débil, la cultura de Jerarquía de acuerdo con:

La cultura jerárquica se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 8).

La estructura en la Municipalidad no desarrolla procedimientos de acuerdo a lo establecido en las Normas de control, si lo hace es débil, de acuerdo al estudio realizado, confirmando la cultura de liderazgo y el control interno se relacionan significativamente, según el instrumento utilizado para evaluar la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 75

Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Area	Calificación Ahora
Gerencia de Infraestructura	24
Gerencia de Desarrollo Territorial	23
Oficina de Planeamiento	23
Oficina General de Administracion	27
Total	98

Fuente: Responsables de la investigación

El Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca de las diferentes áreas es la misma calificación y es débil; según Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017):

El Clima Organizacional en la Cultura de Clan se desarrolla con la gestión del talento humano, el clima organizacional es de confianza y de mentalidad abierta; para la Cultura Adhocracia el Clima Organizacional se desarrolla el dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos y aprender de los errores; en la Cultura Jerarquía se caracteriza por la permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido; para la Cultura de Mercado el Clima Organizacional es las acciones competitivas y vencer a la competencia (p. 8).

Según la tabla el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es débil, y se detalla en la siguiente tabla y figura.

Tabla 76

Diseño gráfico del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Calificar	Ahora
	Flexibilidad y Discreción	17
Gerencia de Desarrollo Territorial	Adhocracia	23
	Enfoque Externo	16
Oficina de Planeamiento	Mercado	23
	Estabilidad y Control	18
Oficina General de Administracion	Jerarquia	27
	Enfoque Interno	18
Gerencia de Infraestructura	Clan	24

Fuente: Responsables de la investigación

La flexibilidad en la cultura de adhocracia es débil en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca; en la Gerencia de Desarrollo Territorial, el Clima Organizacional para la Oficina de Planeamiento tiene un enfoque externo débil con un desarrollo de Cultura de Mercado débil; para la Oficina General de Administración se desarrolla un Clima Organizacional débil de Cultura de Jerarquía y una estabilidad de control débil tipo de la Cultura Organizacional; y en la Gerencia de Infraestructura se desarrolla una cultura de Clan débil de enfoque interno débil desarrollado en el Clima Organizacional débil de la Comuna.

4. Clima Organizacional

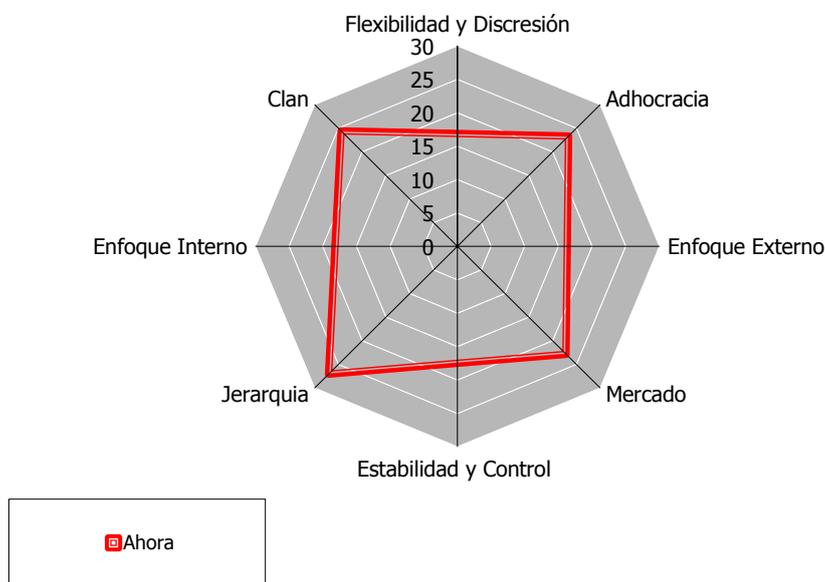


Figura 4: Gráfico radial del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Fuente: Responsables de la investigación

El gráfico se afirma para la Municipalidad Provincial de Cajamarca para el Clima Organizacional que se ejerce, predomina la Cultura de Jerarquía débil, la cultura de Jerarquía de acuerdo con:

La cultura jerárquica se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 8).

Se afirma además la falta de procedimientos desarrolla un Clima Organizacional débil.

La estructura en la Municipalidad no desarrolla procedimientos de acuerdo a lo establecido en las Normas de control, si lo hace es débil, de acuerdo al estudio realizado, confirmando la cultura de liderazgo y el control interno se relacionan significativamente, según el instrumento utilizado para evaluar la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Tabla 77

Criterios de éxito de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Area	Calificación Ahora
Gerencia de Infraestructura	27
Gerencia de Desarrollo Territorial	24
Oficina de Planeamiento	23
Oficina General de Administracion	25
Total	99

Fuente: Responsables de la investigación

Los Criterios de Éxito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca de las diferentes áreas es débil; según Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017):

El Criterio de Éxito en la Cultura de Clan se desarrolla en la gestión y desarrollo humano, en el trabajo en equipo y compromiso e interés por el desarrollo; para la Cultura Adhocracia es el desarrollo de productos únicos y novedosos; en la Cultura Jerarquía es la eficiencia, la confiabilidad en el servicio, la adecuada programación de producción; para la Cultura de Mercado el Criterio de éxito se da mediante la penetración y liderazgo en el mercado.

Según la tabla los criterios de éxito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es débil, y se detalla en la siguiente tabla y figura.

Tabla 78

Diseño gráfico de criterios de éxito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

	Calificar	Ahora
	Flexibilidad y Discreción	18
Gerencia de Desarrollo Territorial	Adhocracia	24
	Enfoque Externo	17
Oficina de Planeamiento	Mercado	23
	Estabilidad y Control	17
Oficina General de Administración	Jerarquía	25
	Enfoque Interno	18
Gerencia de Infraestructura	Clan	27

Fuente: Responsables de la investigación

La flexibilidad en la cultura de adhocracia es débil en los criterios de éxito de la Municipalidad Provincial de Cajamarca; en la Gerencia de Desarrollo Territorial el Criterio de Éxito para la Oficina de Planeamiento tiene un enfoque externo débil con un desarrollo de Cultura de Mercado débil; para la Oficina General de Administración se desarrolla un Criterio de Éxito débil de Cultura de Jerarquía y una estabilidad de control débil tipo de la Cultura Organizacional; y en la Gerencia de Infraestructura se desarrolla una cultura de Clan débil de enfoque interno débil desarrollado en los Criterios de Éxito de la Municipalidad.

5. Criterio de Exito

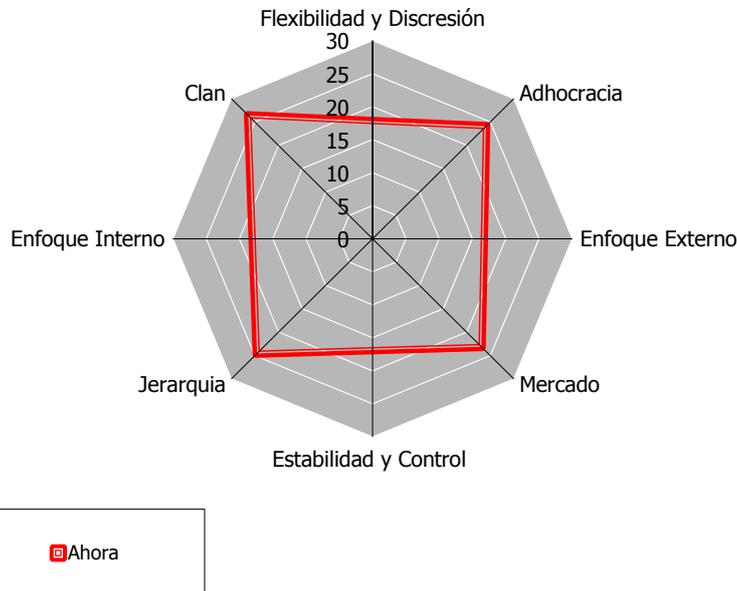


Figura 5

Grafico radial de criterios de éxito en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Fuente: Responsables de la investigación

El gráfico se afirma para la Municipalidad Provincial de Cajamarca desarrolla una Cultura de Clan débil, la cultura de Clan de acuerdo con Gonzáles, Y., et, al (2017):

Se caracteriza por considerar a la empresa como una gran familia, de manera que el personal de la organización comparte muchos valores y objetivos, el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación (p. 7).

Se afirma además la falta de procedimientos desarrolla Criterios de Éxito débil.

En la Municipalidad el personal no comparte valores y objetivos, el estilo de dirección no promueve adecuadamente o es débil el trabajo en equipo, se afirma una débil participación y consenso de acuerdo a la escala propuesta por el instrumento.

Tabla 79

Estilos de gestión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Area	Calificación Ahora
Gerencia de Infraestructura	25
Gerencia de Desarrollo Territorial	21
Oficina de Planeamiento	29
Oficina General de Administracion	26
Total	100

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad existe una Calidad de Gestión; según Díaz, J. F. y Duque, J. L., (2017):
El estilo de gestión en la Cultura de Clan promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación; para la Cultura Adhocracia promueve la iniciativa, la adopción de riesgos, la innovación y la libertad; para la Cultura de Mercado el estilo de gestión se promueve la agresividad, un espíritu ganador, la consecución de los objetivos.

El estilo de gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca es débil propuesto por la escala del instrumento propuesto.

Tabla 80

Diseño gráfico de estilo de gestión

	Calificar	Ahora
	Flexibilidad y Discreción	16
Gerencia de Desarrollo Territorial	Adhocracia	21
	Enfoque Externo	17
Oficina de Planeamiento	Mercado	29
	Estabilidad y Control	19
Oficina General de Administracion	Jerarquia	26
	Enfoque Interno	18
Gerencia de Infraestructura	Clan	25

Fuente: Responsables de la investigación

La flexibilidad en la cultura de adhocracia es débil, el estilo desarrollado por el estilo de gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca; en la Gerencia de Desarrollo Territorial el estilo de gestión para la Oficina de Planeamiento tiene un enfoque externo débil con un desarrollo de Cultura de Mercado moderado; para la Oficina General de Administración se desarrolla un estilo de gestión débil de Cultura de Jerarquía y una estabilidad de control débil tipo de la Cultura Organizacional; y en la Gerencia de Infraestructura se desarrolla una cultura de Clan débil de enfoque interno débil desarrollado en el estilo de gestión de la Municipalidad.

6. Estilo de Gestión

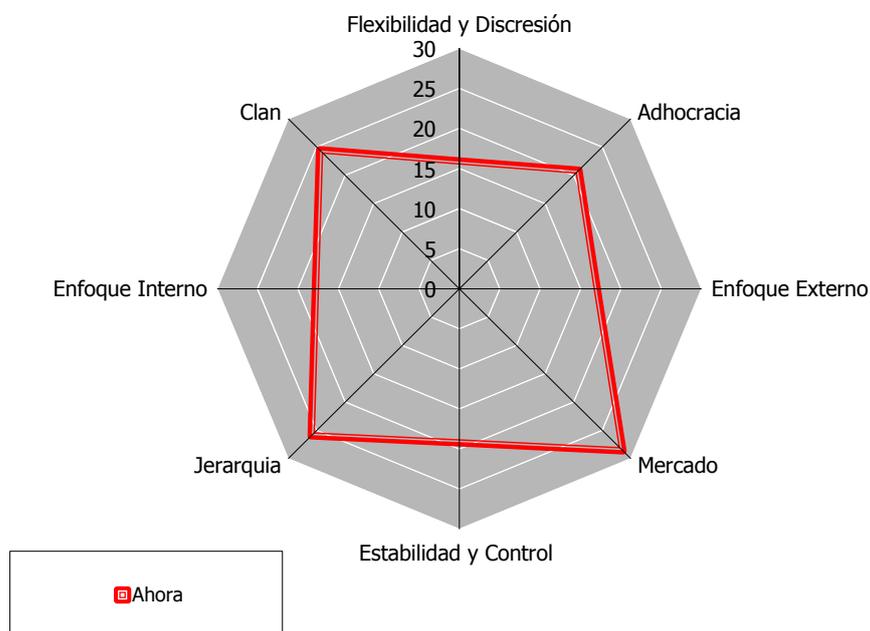


Figura 6: Gráfico radial de estilos de gestión en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

Fuente: Responsables de la investigación

En la Municipalidad Provincial de Cajamarca el criterio de éxito que se ejerce predomina la Cultura de Mercado, aun cuando esta es débil; la cultura de Mercado de acuerdo con:

Se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo, esta organización se centra sobre todo en el ambiente externo, en transacciones con los proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, uniones, reguladores, etc. El mercado funciona sobre todo con intercambio monetario, competitividad y productividad; estas organizaciones son dependientes del mercado por lo que lo monitorean e identifican a quien lo controla (Cameron y Quinn, 1999 citado en Gonzáles, Y., et, al, 2017, p. 10).

De acuerdo a los resultados tablas y gráfico se observa una Cultura de Mercado débil en la Municipalidad, significa según la cita, las transacciones realizadas con el ambiente externo es débil, la productividad y competitividad es débil, las áreas de estudio de la Municipalidad no desarrollan una dependencia del mercado de éxito, las transacciones no son adecuadamente identificadas, eso afirma en contraste en el deficiente logro de misión, objetivos, y otros determinantes del éxito de la Comuna.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En la presente investigación para realizar la discusión se presenta tres investigaciones de los antecedentes (internacional, nacional y local), luego se analiza la hipótesis, se verifica la validez del estudio, y luego se realiza la discusión, comparación de los resultados y conclusión.

Para el estudio presentado por Salnave, M. y Lizarazo, J. , (2017) “El sistema de Control Interno en el estado colombiano como instancia integradora de los sistemas de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública a 2030” en la Universidad Externado de Colombia, concluye que: Las estrategias son susceptibles de ser desarrolladas por el area de Control Interno, existe dificultad para ser adoptadas y ejecutadas por los servidores del estado. La entidad pública no ofrece espacios de crecimiento y fortalecimiento de las competencias y habilidades, el personal no asciende de puesto. La administracion no capitaliza el conocimiento de los servidores públicos en la entidad pública a fin de fortalecer la gestion, el logro de objetivos, la mision y vision, no existe el cambio para mejorar dentro del gobierno, existe un deficiente monitoreo de actividades, en la institución pública no hay fortalecimiento de conocimientos para la toma de decisiones, la informacion y comunicación es deficiente, las tecnologias de la informacion no han sido adoptadas correctamente, no existe criterios estandarizados y metodologias para desarrollar la comunicación e informacion, por tal motivo no hay un acercamiento con la ciudadanía para hacer participes de la gestion, ademas las tecnologias utilizadas no son monitorizadas ni dentro de la entidad publica y tampoco lo hace la sociedad en general (p. 231).

Según Arévalo, (2018) Presento su tesis titulada: “Diagnostico del Control Interno y al Gestión Organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas- Provincia de Alto Amazonas – Región Loreto, año 2014” para optar el grado de Maestro en Auditoria gubernamental y Empresarial en la Universidad Privada Norbert Wiener – Perú. Concluye: Existe relación directa y significativa (valor de $r = 0,788$ y $p = 0,000$) entre el control interno y la gestión organizacional que caracteriza a la entidad.

Existe relación directa y significativa (valor de $r = 0,493$ y $p = 0,000$) entre el logro de objetivos del área y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014; además el personal percibe que el nivel de control interno que caracteriza a la entidad es regular, siendo prioritario el fortalecer las capacidades del personal directivo sobre la importancia de la implementación de las recomendaciones de control.

Existe relación directa y significativa (valor de $r = 0,511$ y $p = 0,000$) entre la aplicación de la normatividad y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital 95 de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014; además el personal considera que su nivel de gestión organizacional es regular, siendo prioritario el fomentar la participación de la población en la priorización de los proyectos de inversión a considerar.

existe una relación directa y significativa (valor de $r = 0,818$ y $p = 0,000$) entre el monitoreo y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014 (pp. 94, 95).

En la Investigación presentada en la Universidad Nacional de Cajamarca por Arias, (2014) concluye en: la Municipalidad Distrital de Llacanora durante los años 2012 y 2013 se aplicaron acciones de control interno de una manera inadecuada, ya que en muchas ocasiones no se tomó en cuenta la capacidad del financiamiento para la ejecución presupuestal que verifique todas las operaciones que conllevan al gasto público, de acuerdo a las normas y técnicas establecidas por la Contraloría General de la República. Por otro lado, las acciones que si se tomaron en cuenta consintieron en que se realizó en forma periódica y puntual la presentación de rendición de cuentas, ¡memorias anuales y el seguimiento a todo tipo de documentación vinculada con la ejecución presupuesta! del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora. La causa principal que limitó la implementación efectiva del control interno durante los años 2012 y 2013 dependió en elevado grado a los aspectos políticos como son: falta de voluntad y compromiso del Alcalde y los funcionarios, intereses políticos, es decir, la ejecución del presupuesto del gasto público de acuerdo a lo que dispone la autoridad en función a sus prioridades y beneficios; afectando al logro de objetivos y metas como parte de la misión y visión institucionales en los procesos

de la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora (p. 125).

En la presente investigación Control Interno y Cultura Organizacional en los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sustenta la validez de la investigación demostrada en la relación significativa y directa encontrada mediante Rho de Spearman $0,035 < 0,05$; y coeficiente de Pearson de 0,2, para la investigación sustentada por Arévalo, (2018) “Diagnostico del Control Interno y al Gestión Organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas- Provincia de Alto Amazonas – Región Loreto, año 2014” sustenta la relación significativa ($p = 0,000$) y directa por la relación positiva mediante la Correlación Pearson = 0,788, no existiendo contradicciones en los resultados obtenidos en el presente estudio con respecto a la hipótesis propuesta realizada en la Municipalidad Distrital de Lagunas, Provincia de Alto Amazonas.

Para el estudio internacional propuesta para la discusión y la investigación realizada en la Universidad Nacional de Cajamarca no sustenta validez de hipótesis por la metodología utilizada.

De los resultados y conclusión para Salnave, M. y Lizarazo, J. (2017) “El sistema de Control Interno en el estado colombiano como instancia integradora de los sistemas de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública a 2030”; Las estrategias son susceptibles de ser desarrolladas por el área de Control Interno, existe dificultad para ser adoptadas y ejecutadas por los servidores del estado. La entidad pública no ofrece espacios de crecimiento y fortalecimiento de las competencias y habilidades, el personal no asciende de puesto. La administración no capitaliza el conocimiento de los servidores públicos en la entidad pública a fin de fortalecer la gestión, el logro de objetivos, la misión y visión, no existe el cambio para mejorar dentro del gobierno, existe un deficiente monitoreo de actividades.

De los resultados se observa que no existe contradicciones con el presente estudio Control Interno y Cultura Organizacional realizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, afirmando que en el estudio también presenta deficiencias de Control Interno relacionada a la débil Cultura Organizacional existente.

Para el estudio presentado por Arévalo, (2018) “Diagnostico del Control Interno y al Gestión Organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas- Provincia de Alto Amazonas – Región Loreto, año 2014”

Para la Investigación presentada en la Universidad Nacional de Cajamarca por Arias, (2014) concluye que la Municipalidad Distrital de Llacanora durante los años 2012 y 2013, el Control Interno de la Municipalidad es deficiente debido a la inadecuada comunicación en las áreas comprometidas; afectando al logro de objetivos y metas como parte de la misión y visión institucionales en los procesos de la ejecución presupuestal del gasto público por la falta de voluntad y compromiso del Alcalde y los funcionarios, debido a los intereses políticos.

En la presente investigación Control Interno y Cultura Organizacional sustenta la no existencia de contradicciones con las deficiencias presentadas en la Municipalidad de Llacanora, estudio realizado por Arias, considerando que los Sistemas de Información y comunicación en la Municipalidad Provincial de Cajamarca no garantizan adecuadamente la integridad de la información, en el desarrollo de procesos tecnológicos, representando un riesgo importante para la Municipalidad.

CONCLUSIONES

✓ Conclusión a objetivo General Control Interno y Cultura Organizacional

De acuerdo al enfoque de investigación, previo a determinar el logro del objetivo general, se confirma la validez de la hipótesis de relación significativa y directa según el resultado obtenido de Rho de Spearman $0,035 < 0,05$. Este resultado nos permite conocer la existencia de relación significativa en la variable Control Interno y Cultura Organizacional según la hipótesis propuesta.

De acuerdo al análisis estadístico del estudio propuesto se concluye que existe un 52,2% de riesgo medio de materializarse el fraude en el Control Interno relacionada a una débil Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Considerando el marco teórico propuesto y los resultados se concluye que el Control Interno de la Municipalidad es deficiente, no está preparada adecuadamente para enfrentar los riesgos, no proporciona una seguridad razonable, está expuesta al posible fraude y delito. Las políticas, visión, misión, objetivos y la gestión no están alineadas eficientemente al Control Interno en los cinco componentes y los diecisiete principios del COSO considerando además la relación directa a la débil Cultura Organizacional.

✓ Conclusión a objetivo específico Ambiente de Control y Cultura Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión Ambiente de Control y Cultura Organizacional se tiene un Rho de Spearman menor al valor teórico, dando consistencia y validez a la hipótesis propuesta, afirmando la relación significativa y directa, para describir la conclusión del objetivo específico propuesto.

De acuerdo a los resultados se concluye la existencia de un riesgo importante en un 48,9% en el Ambiente de Control relacionado significativamente a una débil Cultura Organizacional en la Municipalidad, significa que, si existe la probabilidad de

materializarse en mayor proporción el fraude, robo, y otro delito por la débil cultura de los Funcionarios.

Es necesario señalar que el Ambiente de Control establece el tono de la organización, este es el fundamento para todos los componentes del Control Interno, mostrando disciplina y estructura, la integridad de los Funcionarios, la gerencia y el resto personal, es el que permitirá el logro de los objetivos propuesto. De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio existe una deficiente integridad y valores éticos en los Funcionarios según Cultura Organizacional, las estrategias para hacer de conocimiento general las políticas, misión y objetivos no es la adecuada, y la estructura de la organización presenta deficiencias como se describe en el estudio realizado.

✓ Conclusión a objetivo específico Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos, al realizar la prueba a la hipótesis específica, esta permitió identificar la existencia de una relación significativa, directa de acuerdo al Rho de Spearman y la Correlación de Pearson para la Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional.

Luego de contrastar y verificar la validez de la hipótesis la cual permite el desarrollo del objetivo a través de los resultados y de este se concluye que: existe un 51,1% de riesgo importante de materializarse el fraude u otro delito, influenciado por la débil Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca; significa la no existencia en la identificación y el análisis de riesgos por el personal de Control Interno, y se sustenta en el deficiente desarrollo del planeamiento para administrar los riesgos; el Consejo Municipal, Alcalde, Gerencias y Jefaturas no difunden adecuadamente los lineamientos de la administración de riesgos, los controles son deficientes en las áreas críticas, la preparación para hacer frente los riesgos no es la adecuada según el análisis de frecuencias y el análisis descriptivo del estudio realizado.

✓ Conclusión a objetivo específico Actividades de Control y Cultura Organizacional

Previo a describir el resultado se confirma la validez de la hipótesis específica, sabiendo que está por debajo del valor teórico, demostrando una relación significativa de dimensión y variable, permitiendo determinar el objetivo específico.

Entonces de acuerdo con los resultados obtenidos se afirma la existencia de un 50% de riesgo importante de materializarse el fraude, o delito en las Actividades de Control relacionada directamente a una Cultura Organizacional débil.

Además, se afirma la existencia de un 75,6% de riesgo importante del total de riesgo de Control Gerencial en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Se afirma además que las políticas y procedimientos no son apropiadas para funcionar de manera consistente según los planes propuestos por la Municipalidad, confirmándose la no relación a los objetivos de control establecidos. De acuerdo a los resultados se sustenta que los procedimientos de autorización y aprobación no son claros, es deficiente la rotación periódica del personal en áreas susceptibles, además de la evaluación de desempeño analizado por la investigación puede presentar riesgo de fraude o delito.

✓ Conclusión a objetivo específico Información y Comunicación y Cultura Organizacional

Se contrastó la hipótesis específica para Información y Comunicación y Cultura Organización donde el resultado de Rho de Spearman es menor al valor teórico, demostrando la validez del constructo.

Al determinar la relación significativa existente en Sistemas de Información y Cultura Organizacional se determina de acuerdo al objetivo propuesto cuales son los porcentajes de relación directa.

De acuerdo al estudio de frecuencias se obtiene un riesgo importante de materialización de fraude o delito en un 45,6% en los Sistemas de Información relacionado a una débil Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca los Sistemas de Información no garantizan adecuadamente la integridad, el desarrollo de procesos tecnológicos, la efectividad de la información. El acceso a la información es deficiente, el componente Sistemas de Información presenta un riesgo importante relacionado a una débil Cultura Organizacional.

- ✓ Conclusión a objetivo específico Supervisión de Control Interno y Cultura Organizacional

De los resultados obtenidos se determina la existencia de un riesgo importante en un 43,3% de materializarse el fraude o delito en el componente Supervisión del Control Interno relacionado significativamente a una débil Cultura Organizacional.

Además, se resalta la existencia de un riesgo inaceptable de 13,3% relacionado a una Cultura Organizacional débil, sumando en un total de 22,2% de riesgo inaceptable en sus tres dimensiones de la Cultura Organizacional, y un 14% de riesgo moderado en la Supervisión del Control Interno.

De acuerdo a los resultados presentados se observa deficiencias en el componente supervisión, las actividades de prevención y monitoreo no son los adecuados, la evidencia no es implícita según los resultados presentados en el análisis descriptivo de la investigación, existe deficiencias en la comunicación y seguimiento de

resultados, la Municipalidad como tal necesita desarrollar el compromiso de mejorar el Control Interno.

Hemos concluido que la Cultura Organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es ineficiente y no se está siendo tomada en cuenta y por ello no se está logrando la misión y los objetivos de la entidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ De los resultados obtenidos en la presente investigación se detalla la recomendación general:

Propiciar el Control Interno y la Cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, mostrando interés por implementar las acciones y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las normas del Sistema de Control Interno a través de políticas, reuniones, charlas en los cinco componentes alineados a las normas del COSO, considerando que los resultados del estudio realizado mediante la presente investigación no son los adecuados para la gestión Municipal.

- ✓ Recomendaciones de acuerdo al componente Ambiente de Control y Cultura Organizacional.

La Municipalidad a través de la Gerencia Municipal debe velar por la integridad y los valores éticos de los Funcionarios mediante la difusión del código de ética, comunicar las acciones disciplinarias y sanciones de actos ilícitos, además de administrar estrategias y hacerlos de conocimiento general, mantener planes de contingencia para prevenir el fraude.

- ✓ Recomendaciones de acuerdo al componente Evaluación de Riesgos y Cultura Organizacional.

La Municipalidad debe desarrollar un planeamiento en la administración de riesgos, mediante las actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo del riesgo.

El Consejo Municipal, Alcalde, Gerencias y Jefaturas necesitan difundir los lineamientos de la administración de riesgos y verificar si se ha establecido controles en áreas críticas y como éstas deben ser afrontadas para no interrumpir el logro de los objetivos de la Gestión Municipal.

- ✓ Recomendaciones de acuerdo al componente Actividades de Control y Cultura Organizacional.

La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe precisar claridad en los procedimientos de autorización y aprobación en cada área de trabajo, también debe

realizar la rotación periódica del personal en áreas críticas a riesgos de fraude o delito, además tiene la prioridad de elaborar la evaluación costo beneficio promoviendo el Control Interno dentro de la organización.

- ✓ Recomendaciones de acuerdo al Componente Información y Comunicación con la Cultura Organizacional.

De acuerdo al estudio realizado se recomienda a la Municipalidad Provincial de Cajamarca, analizar la información y clasificar niveles para los diferentes accesos a los Sistemas de Control, además se recomienda mejorar la calidad de los procesos de información, se debe considerar si el sistema de información se ajusta a las normas de Control Interno, ya que éste se debe desarrollar adecuadamente para que exista una adecuada comunicación interna y externa en la Municipalidad.

- ✓ Recomendaciones de acuerdo al Componente Supervisión con la Cultura Organizacional.

La recomendación de acuerdo al estudio realizado para el componente Supervisión es mejorar las actividades de prevención y monitoreo, la evidencia no es implícita según los resultados presentados en el análisis descriptivo de la investigación, las deficiencias no se están comunicando por lo tanto el seguimiento de resultados es deficiente, la Municipalidad Provincial de Cajamarca como tal necesita desarrollar el compromiso de mejora continua, proponer periódicamente autoevaluaciones en las áreas, mejorarlas y ejecutarlas, de tal manera lograr efectividad y eficiencia en cada una de éstas.

REFERENCIAS

- Aquipucho, L. S. (2015). Control Interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso - Callao, Periodo: 2010-2012. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/54216826.pdf>
- Arevalo, R. A. (2018). Diagnóstico del Control Interno y la Gestion Organizacional de la Municipalidad Distrital de Lagunas Provincia de Alto Amazonas - Region Loreto, Año 2014. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima - Perú. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1721/MAESTRO%20-%20Ar%20C3%A9valo%20Montalv%C3%A1n%20Ronald%20Atilio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, D. V. (2014). Control Interno en la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llanacora años 2012 - 2013. Tesis, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/696/T%20657%20A696%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Auditool. (1 de Junio de 2016). 17 principios de Control Interno según COSO 2013. Auditool. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Caballero, D. (2014). Relación de la Cultura Organizacional y el Control: Aproximación a los Conceptos. Tesis, Universidad Militar Nueva Granada, Bogota - Colombia. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11656/Relaci%C3%20de%20la%20cultura%20organizacional%20y%20el%20control_%20Aproximaci%C3%20a%20los%20conceptos.pdf;jsessionid=F938C085EE87DB6E25740A123978E07C?sequence=2
- Calle, B. V. y Valdez, E. M. . (2016). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Control Interno en el área administrativa para el sector educativo caso práctico Unidad Educativa Particular Santa Maria de Jesús. Cuenca. Ecuador.
- Cano, E. M. (2017). Relación entre el síndrome de Burnout y los factores laborales y personales de los Profesores del nivel de Secundaria de un Colegio Privado de la

- Ciudad de Guatemala. Tesis, Universidad Rafael Landivar, Humanidades, Guatemala.
- Castro, L. A. (2016). La cultura y clima organizacionales como elemento clave para la acreditación de la carrera de Administración. Lima. Perú.
- CG, R.-2.-C. (2006). Resolucion de Contraloria N°320-2006-CG. Lima - Perú.
- Chung, V. M. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016. Lima. Perú.
- Clavijo, D., Guerra, D. y Yañez, D. (2014). Metodo, metodología y técnicas de la investigación aplicada al Derecho. Colombia. Obtenido de http://fui.corteconstitucional.gov.co/doc/pub/31-08-2017_7b9061_60327073.pdf
- Cordova, M. (2003). Estadística: Descriptiva e Inferencial aplicaciones. Lima. Perú.
- Diaz, J. F. y Duque, J. L. (2017). Analisis y fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. Colombia. Obtenido de <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%2014-2%20Articulo%202.pdf>
- DP. (2017). Reporte la corrupción del Perú. Defensoria del Pueblo, Lima. Perú. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-La-Corrupcion-en-el-Peru-N-2.pdf>
- Flores, E. A. (2015). Repercusión del Control Interno en la Gestión Municipal de la Municipalidad Provincial de San Román. Tesis, Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez, Puno - Perú. Obtenido de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/341/P27-002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, C. F. y Rodríguez, J. K. . (2001). Teorías de la Cultura Organizacional . Chile.
- González, Y., Liquidano, M. C. y Ornelas, C. E. C. (2017). Cultura Organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes. México. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf
- González, R. M. y Sosa, F. A. (2014). Sistema de Control Interno en la Unidad de compras publicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional, año 2014. Guayaquil. Ecuador.

- GRC. (2018). Políticas Publicas y Estrategias del Gobierno Regional de Cajamarca: 2011 - 2014. Cajamarca.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Metodologia de Investigacion. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Enero de 2017
- Hernández, Z. M. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp - Chiclayo. Chiclayo. Perú.
- INTOSAI. (2004). Guía para las normas de control interno del sector público. Bélgica. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/GUIA-PARA-LAS-NORMAS-DE-CONTROL-INTERNO-DEL-SECTOR-PUBLICO-INTOSAI_.pdf
- Llacchua, F. (2015). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2015. Tesis, Universidad Nacional José María Arguedas, Apurimac. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2117/MAEST_CONTAB_MENCI_AUDITO_MAR%C3%8DA%20MARLENE%20PASICHE%20AGRAMONTE.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- LLanos, M. (2016). La Cultura Organizacional: Eje de acción de la Gestión Humana. Ecuador. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Marin, R. M. (2015). Gestión del sistema de Control Interno en la toma de decisiones de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Puno, 2015. Puno. Perú.
- Martínez, R. M. (2009). Coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. Cuba.
- Minsal, D. y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Cuba. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Chile. Perú21. (20 de Enero de 2014). Más del 50% de las empresas peruanas sufrió fraude. Perú21. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/50-empresas-peruanas-sufrio-fraude-141423>
- Ramirez, R. (2015). Control Interno . Perú.
- Salazar, M. (2008). Características de la Cultura Organizacional. Colombia.

Salnave, M. y Lizarazo, J. . (2017). El sistema de Control Interno en el Estado Colombiano como instancia integradora de los sistemas de gestión y control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública a 2030. Bogota. Colombia.

Soto, E. D. (2018). Diagnóstico del ambiente de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Jesús - Cajamarca, 2017. Tesis, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca - Perú. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1889/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Matriz de consistencia						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable 1 Control Interno			
¿Cómo se relaciona el Control Interno con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	Determinar la relación del Control Interno con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	El Control Interno se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca -2018	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Problemas Específicos:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:	Variable 2 Cultura Organizacional			
• ¿Cómo se relaciona el ambiente de control con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	• Determinar la relación del ambiente de control con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	• El ambiente de control se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.	Ambiente de Control	(1) Riesgo Alto (2) Riesgo Moderado (3) Riesgo Bajo	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	Ordinal
• ¿Cómo se relaciona la evaluación de riesgos con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	• Determinar la relación de la evaluación de riesgos con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	• La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.	Evaluación de Riesgos	(4) No Existe Riesgo	16,17,18,19,20,21,22	Ordinal
• ¿Cómo se relaciona la evaluación de riesgos con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	• Determinar la relación de la evaluación de riesgos con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	• La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.	Actividades de Control Gerencial	(1) Riesgo Alto (2) Riesgo Moderado (3) Riesgo Bajo	23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42	Ordinal
• ¿Cómo se relaciona los sistemas de información con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	• Determinar la relación de los sistemas de información con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	• Los sistemas de información se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018.	Información y Comunicación	(4) No Existe Riesgo	42A, 42B, 42C, 42D, 42E, ... 42Q	Ordinal
• ¿Cómo se relaciona las actividades de control gerencial con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	• Determinar la relación de las actividades de control gerencial con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	• La actividad de control gerencial se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	Supervisión		43,44,45,46	Ordinal
• ¿Cómo se relaciona la supervisión con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018?	• Determinar la relación de la supervisión con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	• La supervisión se relaciona significativamente con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
			Características Dominantes		1,2,3,4,5,6,	Ordinal
			Lider Organizacional	(1) Nula (2) Debil (3)	7,8,9,10,11	Ordinal
			Factor de Cohesión	(3) Moderado (4) Fuerte	12,13,14,15	Ordinal
			Clima Organizacional		16,17,18,19	Ordinal
			Criterio de Éxito		20,21,22,23,24	Ordinal

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
Tipo: aplicada	Población: Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Territorial, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Oficina General de Administración, en general 90 Funcionarios.	Variable 1: Control Interno Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Control Interno Autor: De acuerdo con Marin, R. M. (2015) Monitoreo: 60 minutos	Descriptiva: Excel Variable 1: Control Interno Variable 2: Cultura Organizacional Inferencial: SPSS Versión 22
Alcance: De acuerdo al presente estudio Transversal, el alcance se desarrolla durante el periodo del año 2018	Tipo de muestreo: No probalístico	Ámbito de Aplicación Municipalidad Provincial de Cajamarca Forma de Administración: individual Variable 2: Cultura Organizacional	Correlación de las variables 1 y 2
Diseño: No experimental Transversal /Descriptivo Correlacional		Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Escala OCAI, Kim S. Cameron, (2003)	Variables Cualitativas - Relación Significativa utilizando el Rho de Spearman
Método: Hipotético - Deductivo		Año de Aplicación: 2018 Monitoreo: 60 minutos	

Anexo 2: Solicitud de autorización para la realización de encuesta



**SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DE
ENCUESTA E INFORMACIÓN EN “LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA”**

Cajamarca, 23 de noviembre de 2018.

Señor.

WALTER NORIEGA SOTO

Director General de Gestión de Recursos Humanos

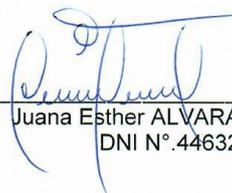
Presente

Yo, Juana Esther ALVARADO MARIN, identificada con DNI. Nro. 44632873, con domicilio en el Jr. San Luis N°.256 y Cinthya Karina SANCHEZ CUEVA, identificada con DNI N°.45306308, con domicilio en el Psje. San ANTONIO N°.197- Cajamarca, ante Ud., con el debido respeto nos presentamos y exponemos:

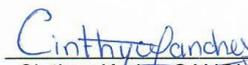
Que, siendo egresadas de la Universidad Privada del Norte en la carrera de Contabilidad y Finanzas y siendo requisito indispensable para tramitar el Título profesional, realizar un Proyecto de tesis y habiendo elegido nuestro proyecto “**RELACION DEL CONTROL INTERNO CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA – 2018**”, de la cual su persona gerencia, es que recurrimos a la consideración de Ud., nos brinde la autorización para la realización de una encuesta a los trabajadores de dicha Entidad, así como nos manifiesten toda información que nos ayude a elaborar dicho Proyecto y de esa manera poder obtener nuestro título.

En espera de su autorización solicitada quedo de usted.

Atentamente,


Juana Esther ALVARADO MARIN
DNI N°.44632873




Cinthya Karina SANCHEZ CUEVA
DNI N°.45306308

Anexo 3: Aceptación para realización de encuesta



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA
Cajamarca... donde todo empezó
OFICINA GENERAL DEL GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Cajamarca, 29 de noviembre del 2018

CARTA No.1401-2018-OGGRRHH-MPC

Sr.
Umner Lionce Silva Santillán
Director de la facultad de Negocios (Contabilidad y Finanzas)

PRESENTE.-

ASUNTO : Aceptación para realizar encuestas

REFERENCIA : Exp. 115393-18

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle lo siguiente:

- Que, atención al documento de referencia, en la cual hace conocer que las señoritas **Juana Esther Alvarado Marín y Cinthia Karina Sanchez Cueva**, alumnas de la carrera profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte, desean aplicar encuestas al personal que labora en la Municipalidad Provincia de Cajamarca, el cual tiene como finalidad que las alumnas puedan desarrollar su proyecto de tesis **"Relación del control interno con la cultura organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - 2018"**.
- Al respecto se hace de su conocimiento que las alumnas antes mencionadas son **aceptados** para realizar las encuestas, en las distintas áreas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA
OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RRHH
Abg. Walter Ernesto Noriega Soto
DIRECCIÓN

C.c.
- Nº Registro 292
- OGGRRHH
- Expediente Nº 115393
- Archivo

Anexo 4: Validación de Instrumentos



FICHA PARA VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE:
“RELACION DEL CONTROL INTERNO CON LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CAJAMARCA – 2018

1. INSTRUMENTO CONTROL INTERNO

El Instrumento de Control Interno utilizado en la presente investigación para el análisis de los resultados se realizó pruebas, según el método científico y de acuerdo a las especificaciones propuestas por la Universidad Privada del Norte (UPN).

Para dar validez al instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach, así determinar la fiabilidad del Instrumento; confirmado mediante las siguientes tablas presentadas.

Tabla N°1: Procesamiento de casos – Instrumento Control Interno.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	90	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	90	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Según la tabla propuesta, se observa los casos validos al 100% de acuerdo al procesamiento realizado a la muestra de la investigación, y a las normas éticas de la UPN, para dar validez de fiabilidad del Instrumento.



Tabla N°2: Fiabilidad del Instrumento Control Interno

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,959	46

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Según el análisis estadístico realizado mediante el SPSS Versión 22, al Instrumento de Control Interno en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018, de casos validos al 100%, arroja un Alfa de Cronbach de 95,9% de fiabilidad, proporcionando una consistencia interna mayor al teórico.



Tabla N° 3: Estadísticas de total de elemento del Instrumento Control Interno

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Consideras que la Gerencia en la Municipalidad muestra interés en mantener el Control Interno a través de políticas, documentos, reuniones, charlas	96,38	557,092	0,567	0,958
2. Consideras que la Gerencia en la Municipalidad reconoce y promueve los aportes del personal para mejorar el desarrollo de las actividades laborales	96,43	552,383	0,660	0,958
3. La Gerencia Municipal incentiva el desarrollo transparente de las actividades	96,32	548,738	0,672	0,957
4. La Gerencia toma decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables y deja evidencia mediante acta	96,27	549,613	0,606	0,958
5. La Municipalidad cuenta con un código de ética debidamente aprobado y difundido, mediante reuniones y talleres	96,20	553,600	0,544	0,958
6. Consideras que comunican debidamente las acciones disciplinarias en la Municipalidad	96,30	550,549	0,661	0,958
7. Consideras que se sancionó a los responsables de actos ilícitos en la Municipalidad	96,48	554,971	0,500	0,958
8. La Gerencia Municipal ha hecho de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos	96,23	546,316	0,691	0,957
9. La Gerencia Municipal asegura en todas las áreas la formulación, implantación y evaluación de actividades de acuerdo al plan operativo institucional	96,27	554,894	0,639	0,958
10. Consideras que los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados	96,22	553,591	0,597	0,958
11. En la unidad orgánica donde laboras, evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles irregularidades	96,10	552,203	0,520	0,958
12. La estructura organizacional se ha desarrollado de acuerdo con la misión, objetivos.	96,43	549,619	0,698	0,957
13. El manual de organización y funciones (MOF) refleja todas las actividades y están debidamente delimitadas	96,27	550,310	0,640	0,958

14. La Entidad cuenta con un reglamento de organizaciones y funciones (ROF) actualizado	96,01	559,629	0,360	0,959
15. El Personal que labora en la Municipalidad ocupa una plaza prevista en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y un Cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)	96,59	549,211	0,687	0,957
16. Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis, valoración y monitoreo de documentos de riesgos	96,56	551,081	0,675	0,957
17. La Gerencia Municipal (Consejo Municipal, Alcalde, Gerencias y Jefaturas) a difundido los lineamientos para la administración de riesgos y cuenta con Plan de riesgos	96,60	551,569	0,701	0,957
18. Están identificados los riesgos que no permitan el logro de objetivos significativos	96,60	553,838	0,597	0,958
19. Se ha identificado los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades internos y externos	96,49	553,107	0,622	0,958
20. Se ha cuantificado los riesgos identificados que no permiten el logro de metas dentro del área donde laboras	96,43	555,439	0,590	0,958
21. Se han registrado los riesgos que no permiten el logro de metas objetivos por escrito dentro del área donde laboras	96,54	553,622	0,636	0,958
22. Se ha establecido controles para afrontar riesgos en el área donde laboras	96,50	547,781	0,730	0,957
23. Los procedimientos para autorización y aprobación para realizar actividades están claramente definidos	96,16	558,447	0,509	0,958
24. Las actividades de riesgos han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo	96,62	559,137	0,519	0,958
25. Existe rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude	96,54	558,610	0,463	0,958
26. Consideras que el costo de los controles está de acuerdo a los resultados esperados	96,69	557,273	0,606	0,958
27. En tu área se han establecido políticas y procedimientos para la protección de archivos	96,44	555,598	0,551	0,958
28. El acceso a los archivos se registra en documentos, recibos, o actas entre otros dentro de tu área	96,08	562,926	0,339	0,959
29. Consideras que periódicamente se compara con arcos los recursos asignados con los registros de la entidad	96,48	553,578	0,561	0,958
30. Se han identificado los activos expuestos a riesgos, como robo o uso no autorizado y existen medidas de seguridad en tu área	96,54	551,959	0,647	0,958

31. Consideras que los documentos internos que genera y reciben las unidades organicas estan debidamente numeradas y protegidos	96,22	551,119	0,596	0,958
32. Las unidades organicas periodicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas	96,34	558,026	0,494	0,958
33. Periodicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando diversas fuentes	96,42	555,595	0,603	0,958
34. Consideras que la Municipalidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas	96,39	554,465	0,579	0,958
35. Consideras que la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a los planes organizacionales, normativas vigentes	96,49	552,725	0,666	0,958
36. La entidad cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas	96,08	559,735	0,396	0,959
37. La administración exige periodicamente la prestación de declaraciones juradas al personal	96,52	560,769	0,416	0,959
38. Conoce sus responsabilidades con respecto a las rendiciones de cuentas	96,21	557,292	0,393	0,959
39. El personal conoce que procesos involucran a su unidad orgánica	96,22	563,164	0,348	0,959
40. Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran documentadas	96,03	558,999	0,448	0,959
41. Se revisan periodicamente los procesos, actividades, y tareas de acuerdo a la normativa vigente	96,32	552,468	0,650	0,958
42. Se implementan mejoras a las deficiencias detectadas en la Municipalidad	96,27	551,187	0,668	0,957
43. En el desarrollo de labores, se realiza supervisión para conocer oportunamente si se esta actua de acuerdo a lo establecido y queda evidencia de ello	96,42	557,932	0,494	0,958
44. Las deficiencias y problemas detectados se comunican con prontitud a los responsables	96,43	554,316	0,545	0,958
45. Consideras que se realiza seguimiento a las mejoras propuestas por el Control Interno (OCI)	96,29	551,826	0,600	0,958
46. La Municipalidad efectúa periodicamente autoevaluaciones para proponer planes de mejoras y son ejecutadas posteriormente	96,56	549,508	0,683	0,957

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Para la tabla presentada de acuerdo a cada uno de los ítems desarrollados por el Instrumento Control Interno, se tiene un Alfa de Cronbach mayor al teórico de 70%, no suprimiéndose ninguno de ellos; según esto se considera consistente y fiable el



Instrumento utilizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018 para realizar la Investigación.

De acuerdo al análisis propuesto se presenta la ficha para proporcionar validez al Instrumento.



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Raúl Caba Lingares*
- 1.2. Especialidad: *Contabilidad*
- 1.3. Cargo actual: *Docente*
- 1.4. Grado académico: *Maestría en adm y contabilidad*
- 1.5. Institución: *UPN*
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: *C-09-02-19*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

[Firma]
 Nombre y Apellido
 Firma del Experto



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: ROBERTO REGALADO VILLEGAS.
 1.2. Especialidad: CONTABILIDAD.
 1.3. Cargo actual: DOCENTE A T. PARCIAL.
 1.4. Grado académico: MAESTRIA EN GESTION PUBLICA.
 1.5. Institución: UPN.
 1.6. Tipo de instrumento:
 1.7. Lugar y fecha: 09/02/19.

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Nombre y Apellido
 Firma del Experto
ROBERTO REGALADO VILLEGAS.



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Segundo Jose Isidro Bolanos
- 1.2. Especialidad: Contabilidad
- 1.3. Cargo actual: Docente
- 1.4. Grado académico:
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: 09/02/19

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Nombre y Apellido
 Firma del Experto



2. INSTRUMENTO CULTURA ORGANIZACIONAL

El Instrumento Cultura Organizacional utilizada en la investigación “Relación del Control Interno con la Cultura Organizacional de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018”, para determinar la fiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach, y dar validez en el contexto donde se desarrolla el estudio, de acuerdo a las Normas de Ética de la UPN, mediante las tablas propuestas a continuación:

Tabla N° 4: Procesamiento de casos para el Instrumento Cultura Organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	90	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	90	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Para el procesamiento de casos de acuerdo a la tabla propuesta se consideró el 100% validos, presentando un 0% casos excluidos para determinar la fiabilidad del presente Instrumento, adecuado al contexto local de Cajamarca, considerados los casos validos se procede a determinar la fiabilidad del Instrumento.

Tabla N° 5: Fiabilidad del Instrumento Cultura Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,778	24

Fuente: Desarrollado por los Investigadores



De acuerdo con el análisis estadístico realizado mediante el SPSS Versión 22, al Instrumento de Cultura Organizacional realizado a los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018, al 100% casos válidos, arroja un Alfa de Cronbach de 77,8% de fiabilidad, proporcionando una consistencia interna mayor al teórico.



Tabla N° 6: Estadísticas de total de elementos del Instrumento Cultura Organizacional

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La Gerencia de Infraestructura brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.	54,78	60,377	0,587	0,753
2. La Gerencia de Desarrollo Territorial es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.	54,81	62,807	0,491	0,760
3. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.	54,80	60,162	0,645	0,750
4. La Oficina General de Administración está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la	54,81	62,807	0,491	0,760
5. El Conductor de la Gerencia de Infraestructura es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.	54,84	59,841	0,668	0,748
6. El Conductor de la Gerencia de Desarrollo Territorial es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.	54,76	66,389	0,199	0,777
7. El Conductor de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.	54,81	60,020	0,658	0,749
8. El Conductor de la Oficina General de Administración es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.	54,67	66,966	0,114	0,784
9. El factor de cohesión de la Gerencia de Infraestructura es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.	54,81	64,357	0,393	0,766
10. El factor de cohesión de la Gerencia de Desarrollo Territorial se focaliza en la innovación y el desarrollo.	54,91	63,925	0,404	0,765



11. El factor de cohesión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es	54,50	70,500	-0,090	0,794
12. El factor de cohesión de la Oficina General de Administración está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el	54,79	60,123	0,636	0,750
13. El clima dentro de la Gerencia de Infraestructura es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.	54,81	62,807	0,491	0,760
14. El clima dentro de la Gerencia de Desarrollo Territorial enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por	54,76	63,018	0,486	0,761
15. El clima dentro de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y	54,76	67,737	0,128	0,780
16. El clima dentro de la Oficina General de Administración es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.	54,59	72,425	-0,225	0,798
17. La Gerencia de Infraestructura define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.	54,76	65,423	0,215	0,777
18. La Gerencia de Desarrollo Territorial define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.	54,77	63,979	0,428	0,764
19. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.	54,77	66,743	0,203	0,776
20. La Oficina General de Administración define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y la participación en el mercado. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es	54,59	69,436	-0,015	0,788
21. El estilo de dirección de la Gerencia de Infraestructura está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	54,59	64,964	0,324	0,770
22. El estilo de dirección de la Gerencia de Desarrollo Territorial está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.	54,63	63,763	0,456	0,763
23. El estilo de dirección de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.	54,76	67,782	0,109	0,781
24. El estilo de dirección de la Oficina General de Administración está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.	54,76	70,389	-0,082	0,793

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

De acuerdo a la tabla propuesta según cada uno de los ítems desarrollados por el Instrumento Cultura Organizacional desarrollado en la presente Investigación, se tiene un Alfa de Cronbach mayor al teórico de 70%; según esto se considera consistente y



fiable el Instrumento utilizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018 para realizar la Investigación.

De acuerdo al análisis propuesto se presenta la ficha para proporcionar validez al Instrumento.



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Raúl Caba Linares*
- 1.2. Especialidad: *Contabilidad*
- 1.3. Cargo actual: *Docente*
- 1.4. Grado académico: *Maestría en Adm y Coeencia*
- 1.5. Institución: *UPN*
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: *C-09-02-19*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

[Firma]
 Nombre y Apellido
 Firma del Experto



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: ROBELO REGALADO VILLEGAS
- 1.2. Especialidad: CONTABILIDAD
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE A T. PARCIAL
- 1.4. Grado académico: MAESTRIA EN GESTION PUBLICA
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: 09/02/19

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

Nombre y Apellido
Firma del Experto
ROBELO REGALADO VILLEGAS



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Segundo Jose Isidro Bolanos
- 1.2. Especialidad: Contabilidad
- 1.3. Cargo actual: Docente
- 1.4. Grado académico:
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: 09/02/19

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Nombre y Apellido
 Firma del Experto



Anexos N°1: Respuesta de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca al Instrumento Control Interno

Funcionarios	Control Interno																																																		
	Preguntas																																																		
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14	P_15	P_16	P_17	P_18	P_19	P_20	P_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28	P_29	P_30	P_31	P_32	P_33	P_34	P_35	P_36	P_37	P_38	P_39	P_40	P_41	P_42	P_43	P_44	P_45	P_46					
N°1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3		
N°2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3		
N°3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	4	4	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4			
N°4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1			
N°5	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3			
N°6	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1			
N°7	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2		
N°8	2	3	3	3	3	3	5	3	2	3	5	3	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1		
N°9	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3			
N°10	2	2	1	1	2	2	2	5	2	2	1	2	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	5	2	2	2	2	2	1	1	5	2	5	2	5	2	1	1	1	1	1	1			
N°11	3	3	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4				
N°12	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
N°13	3	3	3	2	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	1	1				
N°14	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	2	1	
N°15	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	2	2			
N°16	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
N°17	2	2	1	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2				
N°18	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1		
N°19	3	3	3	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	5	2	2	2	2	2	3	2	2	
N°20	3	2	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3		
N°21	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3		
N°22	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	4	2	4	3	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	1	4	2	1	2	2
N°23	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	4	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	2	3	4	2
N°24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	
N°25	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	4	2	4	5	2	4	2	3	2	4	2	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	
N°26	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
N°27	2	3	4	4	2	5	5	3	5	4	3	4	5	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	3	1	4	5	1	1	1	2	5	5	3	2	1	4	2	1	2	4	2		
N°28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	
N°29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	
N°30	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1	4	3	2	4	4	1	2	1	1	1

N°31	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	1	2	1	1	1	1	4	3	2	4	4	1	2	1	1	1	1					
N°32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1				
N°33	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2						
N°34	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	4	2	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3				
N°35	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	3	3	3					
N°36	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	2	1	5	4	4	3	3	1	1	1	4	4	3	3	1	3	3	1						
N°37	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3						
N°38	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
N°39	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1					
N°40	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	1	2	3	1	1		
N°41	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	1	3	3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2				
N°42	2	2	3	3	4	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	4	1	4	3	4	2	2	3	2	4	2					
N°43	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3				
N°44	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	4	3	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1			
N°45	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	1	
N°46	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3		
N°47	3	3	4	1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	2	2		
N°48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		
N°49	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	3	1	2	3	1	1	1	2	2	1	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1			
N°50	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
N°51	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2		
N°52	3	3	4	1	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	
N°53	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	3	2	4	3	3	3			
N°54	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1		
N°55	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1		
N°56	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
N°57	3	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3		
N°58	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3		
N°59	3	2	2	3	4	3	1	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1		
N°60	1	1	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	3	1	1	2	1	4	3	3	3	2	4	3	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	4	1	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1			

N°61	1	1	1	2	3	1	1	3	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	1	4	4	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1			
N°62	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	3			
N°63	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
N°64	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	4	2	3	2	3	4	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3			
N°65	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	4	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1			
N°66	2	1	3	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	2	3	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2			
N°67	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	3	1	2	2	1	2	1			
N°68	3	2	3	5	2	3	4	5	2	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	4	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3		
N°69	2	2	2	1	1	3	2	3	4	3	4	4	4	5	2	3	3	2	3	1	2	3	4	2	3	2	2	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
N°70	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	
N°71	2	2	3	3	2	2	4	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3	1	2	2	3	1	1	2	3	2		
N°72	3	2	2	3	3	1	1	1	2	2	4	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	3	1	2	3	3	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1		
N°73	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	1	1	3	2	2	1	2	4	1			
N°74	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1		
N°75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2
N°76	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	
N°77	2	2	1	4	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1	3	2	3	2	4	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1		
N°78	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
N°79	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	2	1	1	2	2		
N°80	2	2	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	3	1	
N°81	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3		
N°82	2	1	3	1	3	3	1	2	3	1	3	1	1	2	1	3	3	1	3	2	3	1	2	1	1	1	4	3	1	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1	
N°83	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	
N°84	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	
N°85	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	
N°86	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
N°87	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
N°88	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
N°89	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
N°90	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	4	3	1	4	1	3	1	3	2	3	1	2	3	4	5	1	2	3		

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Anexo N°2: Respuesta de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca al Instrumento Cultura Organizacional

Funcionarios	Cultura Organizacional																							
	Preguntas																							
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14	P_15	P_16	P_17	P_18	P_19	P_20	P_21	P_22	P_23	P_24
N°1	1	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
N°2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
N°3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
N°4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	4	2	1	1	3	1	2	3	3	3	3	2	1
N°5	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	
N°6	4	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3	2	1
N°7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°8	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
N°9	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	1
N°10	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	3
N°11	4	3	2	3	1	1	2	3	3	1	1	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3
N°12	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°13	3	2	3	2	3	2	3	3	1	1	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°14	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	4	1
N°15	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	4	1	1
N°16	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	2	1	2	3	3	3	3	2	2
N°17	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	3	1	2	3	3
N°18	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	2	2
N°19	1	3	1	3	1	3	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	1	2
N°20	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	4	2	2	2	4
N°21	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
N°22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°23	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°24	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
N°25	3	2	3	2	3	1	3	2	3	1	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2
N°26	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
N°27	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
N°28	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°29	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2
N°30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2

N°31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
N°32	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
N°33	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
N°34	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	4	2	2
N°35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1
N°36	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
N°37	4	2	4	2	4	1	4	2	3	1	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
N°38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°39	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	4	4	1	1	1	3	3	3
N°40	4	2	4	2	4	3	4	1	1	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
N°41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
N°42	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	4	1	1	1	4	2	5	1	1	1	3	3	3
N°43	4	3	4	3	4	1	4	4	3	2	2	4	3	3	1	3	2	4	1	2	3	3	2
N°44	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
N°45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
N°46	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	1	2	3	3	2
N°47	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
N°48	1	4	1	4	1	3	1	3	2	1	4	1	4	1	2	4	1	4	1	2	2	1	4
N°49	1	3	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	3	1	4	2	2	3	3	1	4	1
N°50	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	4	1	1	1	2	3	1	2	2	4	2	1	3
N°51	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
N°52	3	2	3	2	3	4	3	1	3	3	2	3	2	3	1	1	3	3	2	1	4	2	1
N°53	2	3	2	3	2	3	2	4	1	2	4	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2
N°54	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	1	1	3	4	4	2	2	1	1	1	3
N°55	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	3	4	1	1	3
N°56	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
N°57	2	3	2	3	2	5	2	1	1	1	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
N°58	2	1	2	1	2	3	2	1	3	1	4	2	1	3	2	3	1	1	3	4	2	3	1
N°59	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	4	1	2	4	2	4	2	1
N°60	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	4	1	1	3

Nº61	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
Nº62	4	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	
Nº63	4	2	4	2	4	1	4	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	1	2	1	2	2
Nº64	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2
Nº65	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2
Nº66	1	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Nº67	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Nº68	2	4	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	4	1	2	1	2	3	3	3	2	3	4	1
Nº69	4	2	4	2	4	1	4	1	3	1	1	4	2	4	1	1	4	2	2	1	4	3	1	1
Nº70	4	2	4	2	4	1	4	1	3	1	1	4	2	4	1	1	4	2	2	1	4	3	1	1
Nº71	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	3
Nº72	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	3	2
Nº73	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	4	1	1	4	1	2	2	4	1	2	2	4
Nº74	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	4	1
Nº75	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	3	2	3	1	2	2	4	1	3	3	2
Nº76	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3
Nº77	2	3	2	3	2	4	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1
Nº78	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
Nº79	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	2	2
Nº80	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	4	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2
Nº81	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	3
Nº82	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2
Nº83	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	3	3	2	1	1	4
Nº84	1	1	1	1	1	2	1	3	2	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	4
Nº85	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	4	2	1	2	3	2	2	2
Nº86	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	3	3	4	1	2	2	4	2	2	1
Nº87	4	1	4	1	4	3	4	2	3	3	2	4	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Nº88	1	4	1	4	1	2	1	2	3	3	2	1	4	3	2	3	1	2	2	4	3	3	1	2
Nº89	3	3	3	3	3	2	3	4	1	1	4	3	3	2	2	2	4	2	1	2	3	3	1	2
Nº90	1	1	1	1	1	1	1	5	2	3	2	1	1	1	3	3	4	1	2	2	2	1	1	4

Fuente: Desarrollado por los Investigadores

Anexo 2: Cuestionario de Control Interno

Cuestionario de Control Interno

Estimado Funcionario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

A continuación, encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él.

Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como usted lo siente.

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas.

Su objeto es contribuir al conocimiento científico en la elaboración de Tesis de Pregrado de la Universidad Privada del Norte en la Carrera de Contabilidad y Finanzas.

A las preguntas debe responder agregando una **X** en el recuadro como corresponde:

- (1) No se cumple / No sabe
- (2) Se cumple en forma deficiente
- (3) Se cumple de forma aceptable
- (4) Se cumple en mayor grado
- (5) Se cumple plenamente

ITEMS	1	2	3	4	5
Actividades de Control					
Principio 1 de COSO "Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos"					
Consideras que la Gerencia en la Municipalidad muestra interes en mantener el Control Interno a traves de politicas, documentos, reuniones, charlas					
Consideras que la Gerencia en la Municipalidad reconoce y promueve los aportes del personal para mejorar el desarrollo de las actividades laborales					
La Gerencia Municipal incentiva el desarrollo transparente de las actividades					
Principio 2 del COSO "Ejerce Responsabilidad de Supervision"					
La Gerencia toma decisiones frente a desviaciones de indicadores y resultados contables y deja evidencia mediante acta					
La Municipalidad cuenta con un código de ética debidamente aprobado y difundido, mediante reuniones y talleres					
Consideras que comunican debidamente las acciones disciplinarias en la Municipalidad					
Consideras que si se sancionó a los responsables de actos ilicitos en la Municipalidad					
Principio 3 de COSO " Establece estructura, autoridad y responsabilidad"					
La Gerencia Municipal ha hecho de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estrategicos					
La Gerencia Municipal asegura en todas las áreas la formulacion, implantación y evaluación de actividades de acuerdo al plan operativo institucional					
Consideras que los planes estrategicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados					
Principio 4 de COSO "Demuestra compromiso para la competencia"					
En la unidad organica donde laboras, evaluan periodicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles irregularidades					
La estructura organizacional se ha desarrollado de acuerdo con la misión, objetivos.					
Principio 5 de COSO "Hace cumplir con la Responsabilidad"					
El manual de organización y funciones (MOF) refleja todas las actividades y estan debidamente delimitadas					
La Entidad cuenta con un reglamento de organizaciones y funciones (ROF) actualizado					
El Personal que labora en la Municipalidad ocupa una plaza prevista en el Presupuesto Analitico de Personal (PAP) y un Cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)					
Evaluacion de Riesgo					

Evaluacion de Riesgo					
Principio 6 de COSO "Especifica obeitivos relevantes"					
Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, analisis, valoracion y monitoreo de documentos de riesgos					
La Gerencia Municipal (Consejo Municipal, Alcalde, Gerencias y Jefaturas) a difundido los lineamientos para la administración de riesgos y cuenta con Plan de riesgos					
Principio 7 de COSO "Identifica y analiza los riesgos"					
Estan identificados los riesgos que no permitan el logro de objetivos significativos					
Se ha identificado los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades internos y externos					
Principio 8 de COSO "Evalua el riesgo de fraude"					
Se ha cuantificado los riesgos identificados que no permiten el logro de metas dentro del area donde laboras					
Se han registrado los riesgos que no permiten el logro de metas objetivos por escrito dentro del area donde laboras					
Principio 9 de COSO "Identifica y analiza los cambios importantes"					
Se ha establecido controles para afrontar riesgos en el area donde laboras					
Actividades de Control					
Principio 10 de COSO "Selecciona y desarrolla actividades de control"					
Los procedimientos para autorización y aprobación para realizar actividades estan claramente definidos					
Las actividades de riesgos han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo					
Existe rotación periodica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude					
Consideras que el costo de los controles esta de acuerdo a los resultados esperados					
Principio 11 de COSO "Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología"					
En tu area se han establecido politicas y procedimientos para la protección de archivos					
El acceso a los archivos se registra en documentos, recibos, o actas entre otros dentro de tu area					
Principio 12 de COSO "Se implementa a través de políticas y procedimientos"					
Consideras que periodicamente se compara con arqueos los recursos asignados con los registros de la entidad					
Se han identificado los activos expuestos a riesgos, como robo o uso no autorizado y existen medidas de seguridad en tu area					

Consideras que los documentos internos que genera y reciben las unidades organicas estan debidamente numeradas y protegidos					
Las unidades organicas periodicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas					
Periodicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando diversas fuentes					
Consideras que la Municipalidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas					
Consideras que la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a los planes organizacionales, normativas vigentes					
La entidad cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas					
La administración exige periodicamente la prestación de declaraciones juradas al personal					
Principio 13 de COSO "Usa información relevante"					
Conoce sus responsabilidades con respecto a las rendiciones de cuentas					
El personal conoce que procesos involucran a su unidad orgánica					
Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran documentadas					
Se revisan periodicamente los procesos, actividades, y tareas de acuerdo a la normativa vigente					
Se implementan mejoras a las deficiencias detectadas en la Municipalidad					
Informacion y Comunicación					
Principio 14 de COSO "Comunica internamente"					
La información en la gerencia es seleccionada, analizada, evaluada en la toma de decisiones.					
Existe niveles para el acceso de personal al sistema de información.					
Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información y han implementado controles necesarios en cada área.					
Exite políticas y procedimientos para garantizar la información adecuada para cumplir con las funciones y responsabilidades.					
La información interna y externa que maneja la Municipalidad es util, oportuna y confiable en el desarrollo de las actividades.					
Se a diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad de la información.					
La Municipalidad esta integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.					
Periodicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información mediante reclamos.					
Se revisa periodicamente los sistemas de información para su adecuado funcionamiento.					

La Municipalidad cuenta con una unidad orgánica para administrar la información.					
Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuentan con una ubicación y acondicionamiento apropiado.					
Principio 15 de COSO "Comunica externamente"					
La Municipalidad ha elaborado y difundido documentos para orientar la comunicación interna.					
La Municipalidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por el personal.					
La Municipalidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar sobre la gestión institucional					
El portal de transparencia de la Municipalidad se encuentra actualizado.					
Se ha implementado alguna política para estandarizar la comunicación externa e interna, mediante afiches, paneles.					
Supervision					
Principio 16 de COSO "Conduce evaluaciones continuas y/o independientes"					
En el desarrollo de labores se realiza supervisión para conocer oportunamente si esta actúa de acuerdo a lo establecido y queda evidencia de ella.					
Las deficiencias y problemas detectados se comunican con prontitud a los responsables.					
Principio 17 de COSO "Evalúa y comunica deficiencias"					
Considera que se realiza seguimiento a las mejoras propuestas por el control interno.					
La Municipalidad efectúa periódicamente autoevaluaciones para proponer planes de mejoras y son ejecutadas posteriormente.					

Anexo 3: Cuestionario de Cultura Organizacional

Instrumento Cultura Organizacional (Escala OCAI)

Estimado Funcionario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

A continuación, encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él.

Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como usted lo siente.

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas.

Su objeto es contribuir al conocimiento científico en la elaboración de Tesis de Pregrado de la Universidad Privada del Norte en la Carrera de Contabilidad.

A las preguntas debe responder agregando un número según como crea pertinente

- (1) Nunca
- (2) Ocasionalmente
- (3) Algunas veces
- (4) Frecuentemente
- (5) Siempre

ITEMS	
1. La Gerencia de Infraestructura brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.	
2. La Gerencia de Desarrollo Territorial es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.	
3. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.	
4. La Oficina General de Administración está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.	
5. El Conductor de la Gerencia de Infraestructura es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.	
6. El Conductor de la Gerencia de Desarrollo Territorial es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.	
7. El Conductor de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.	
8. El Conductor de la Oficina General de Administración es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.	

9. El factor de cohesión de la Gerencia de Infraestructura es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.	
10. El factor de cohesión de la Gerencia de Desarrollo Territorial se focaliza en la innovación y el desarrollo.	
11. El factor de cohesión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.	
12. El factor de cohesión de la Oficina General de Administración está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.	
13. El clima dentro de la Gerencia de Infraestructura es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.	
14. El clima dentro de la Gerencia de Desarrollo Territorial enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.	
15. El clima dentro de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.	
16. El clima dentro de la Oficina General de Administración es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.	
17. La Gerencia de Infraestructura define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.	
18. La Gerencia de Desarrollo Territorial define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.	
19. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.	
20. La Oficina General de Administración define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y la participación en el mercado. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.	
21. El estilo de dirección de la Gerencia de Infraestructura está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
22. El estilo de dirección de la Gerencia de Desarrollo Territorial está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.	
23. El estilo de dirección de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.	
24. El estilo de dirección de la Oficina General de Administración está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.	

Anexo 4: Entrevista de Cultura Organizacional.

Entrevista abierta para la evaluación de Cultura Organizacional

Responder a la pregunta

¿Te sientes comprometido en la misión y propósito de la organización?

¿Los valores de la Organización están alineados con los que tu consideras importantes en tu vida?

¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?

¿Consideras que el ambiente de tu trabajo refleja una buena cultura Organizacional?

¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte capacitaciones constantes?

¿Consideras que tu trabajo Contribuye a los objetivos de la Organización?

¿Cómo describes a los líderes de las Areas de la Municipalidad?

¿Existe un sistema de evaluación periodica del desempeño institucional?

¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia en la entidad?

¿Qué consideras que es lo mas importante que se debería promover en la Organización y que no esta sucediendo para que la entidad sea un buen lugar para laborar?

Anexo 5: Matriz de Riesgo

DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	VALOR	RECOMENDACIONES
1.- Características Dominantes	Incumplimiento de funciones por falta de identificación del personal	Riesgo alto	Llevar un control adecuado de todos los trabajadores, sus experiencias laborales y cargos dónde se a desemñado con aterioridad, para que cumpla las tareas asignadas con eficiencia.
	Incumplimiento de objetivos, actividades o funciones		Tener trazadas metas claras del área, para que todos los colaboradores en conjunto logren dichas metas, con responsabilidad y profesionalismo, ayudandose de reglas de la Institución y sanciones para los que nos las cumplen.
	Mal uso de los recursos por parte de los funcionarios		Mantener un plan de trabajo adecuado, que nos permita conocer, conservar y aprovechar al máximo los recursos con los cuales cuenta la Institución, preservarlos si es posible en el tiempo, tener la mentalidad de un mundo sostenible y cuidado del medioambiente po parte de cada uno de los trabajadores.
	Conflicto entre trabajadores		Definir concretamente las funciones de cada trabajador, hacer reuniones laborales periódicas para dejar en claro todas los malos entendidos de la mejor manera posible, tener un buen líder que nos enseñe los valores de la solidaridad, el respeto y el trabajo mutuo, haciendo de su grupo un conjunto de personas ajenas a los problemas, rumores o chismes.
2.- Lider Organizacional	Error en la toma de decisiones por selección de personal que no cumple con el perfil adecuado	Riesgo Muy alto	Seleccionar correctamente el perfil del puesto, para encontrar el colaborador adecuado al puesto, ver sus competencias, personalidad y el tipo de liderazgo que la Institución requiere. Los resultados se miden en el porcentaje de productividad de cada trabajador y es ahí donde debemos ser muy cuidadosos al momento de hacer la selección del grupo de trabajo.
	Bajo nivel de transparencia en los líderes de la organización.		Debe ser obligatoria la implementación de actos anticorrupción, como política de la Institución, y ser participe de ésta absolutamente todos los trajadores públicos, de tal manera que se siembre una mentalidad de ética y de valores en cada una de las áreas de trabajo.
	Incumplimiento de objetivos estrategicos o de gestion por metas o indicadores inadecuados		Diseñar un plan de trabajo que nos permita cumplir con las metas trazadas, con los verdaderos profesionales conocedores del tema, que respalden con estrategias sólidas todas las actividades a desempeñar y así lograr el cumplimiento de todas nuestras metas.
	Fallos o procesos internos que provocan pérdidas en la entidad.		Capacitar al personal de los procesos que se realizan en su área de trabajo, para que tengan conocimiento y evitar fallas del mismo.
3.- Factor de Cohesión	Pérdida de tiempo o de recursos por mala Comunicación entre funcionarios	Riesgo alto	Delegar las funciones al personal asignado y hacer seguimiento de éstas el jefe inmediato del área, respetando las funciones de cada trabajador y preservando todos los recursos de la Institución.
	Falta de criterio para establecer metas para el logro de objetivos		Tanto el líder como todo el personal que trabaja con él, tienen que entender y aportar con ideas claras el logro de objetivos, para ello se debe rescatar las mejores ideas y trazar las estrategias que sean necesarias para el logro de los mismos, con profesionales entendidos del tema para complementar los procesos que sean necesarios para lograrlos.
4.- Clima Organizacional	Malas actitudes en toma de decisiones por parte de los funcionarios.	Riesgo alto	La organizacion debe tener metas como parte de su plan de trabajo, estas metas pueden describir lo que la entidad planea lograr en cuanto al crecimiento y logro de objetivos, respetando las jerarquías de la organizacion (líder-trabajador), manteniendo un trabajo en equipo para establecer metas y mejorar su efectividad.
	Falta de acciones concretas que lleva a cabo la compañía para impulsar un clima laboral positivo		El líder debe conocer a cada persona de su grupo de trabajo, sus habilidades y deficiencias, para que de esa manera se pueda reforzar en las partes débiles de los procesos y no se vean afectados en el logro de objetivos.
5.- Criterio de Éxito	Malas actitudes en toma de decisiones por parte de los funcionarios.	Riesgo alto	Para evitar las malas decisiones dentro de laInstitución se debe seleccionar a una persona que cumpla con el perfil del puesto, que tenga experiencia en el tema y que busque una solución en el menos tiempo posible para revertir las malas acciones y no se vea afectado el logro de los objetivos.
	deficiencia en la comunicación por parte de las gerencias		La comunicación debe prevalecer siempre en grupo de trabajo, para ver las estrategias, conocer los procesos y tener bien en claro los objetivos que se tienen que cumplir.
	Ausencia de compromiso y participación por parte de los miembros de la organización.		Es deber del líder supervisar el trabajo y accionar de cada trabajador ya que si no se cumplen con las funciones asignadas, el retraso del cumplimiento de las metas trazadas se verán afectadas y de igual forma los objetivos de la Institución.
	Falta de apoyo o compromiso desde la gestión de la alta gerencia		Informar el avance del trabajo, el compromiso que tiene cada trabajador con el cumplimiento de los objetivos y en ese sentido el logro de las metas que en conjunto servirá para ver reflejado la meta de todos en común, el éxito de cumplir con lo trazado.