







CONTROL OF THE BUSINESS MANAGEMENT OF THE NATIONAL RURAL SANITATION PROGRAM FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS OF THE DEPARTMENT OF CAJAMARCA DURING THE YEAR 2020

Rossmery Albarran Taype, MSc¹ , Aldon Yldefonso Sifuentes, Grad² , Aldo Medina Gamero, MSc³  Emilio Rosario Pacahuala, Phd⁴ , Rodolfo Arturo González Andrade, MSc⁵  Monica Regalado Chamorro, MSc⁶ 
^{1,2,3,4,5,6}Universidad Privada del Norte, rossmery.albarran@upn.edu.pe, ayldefonso@gmail.com, aldo.medina@upn.edu.pe, emilio.rosario@upn.edu.pe, rodolfo.gonzalez@upn.edu.pe, monica.regalado@upn.edu.pe

Abstract: In an increasingly automated environment, where it is sought to manage processes more effectively, it was proposed to analyze the control of the business management of the National Rural Sanitation Program of the Ministry of Housing, Construction and Sanitation of Peru, which is in charge of to achieve the economic development of rural communes in the department of Cajamarca. The research is of a qualitative descriptive type, the study unit is the National Rural Sanitation Program, being the Peruvian state through its public powers who exercise supervision of the development of management. In the methodology, three methods were used: observation, documentary analysis and interview, to analyze the dimensions of business management through control in planning, organization and contractual execution, the objective of the research is to contribute through a proposal that covers the improvement of management control processes with an emphasis on the organization of the national rural sanitation program, based on the use of a table of needs, with a budgetary approach based on results, seeking to impact the achievement of the objectives of the institution analyzed to meet the needs of the population in rural areas of the department of Cajamarca.

Keywords: management control, project execution, economic development, rural areas

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL
PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS ZONAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA
DURANTE EL AÑO 2020

Rossmery Albarran Taype, MSc¹, Aldon Yldefonso Sifuentes, Grad², Aldo Medina Gamero, MSc³, Emilio Rosario Pacahuala, Phd⁴, Rodolfo Arturo González Andrade, MSc⁵, Monica Regalado Chamorro, MSc⁶
^{1,2,3,4,5,6}Universidad Privada del Norte, rossmery.albarran@upn.edu.pe, ayldefonso@gmail.com, aldo.medina@upn.edu.pe, emilio.rosario@upn.edu.pe, rodolfo.gonzalez@upn.edu.pe, monica.regalado@upn.pe

Resumen: En un entorno cada vez más automatizado, donde se busca gestionar con mayor eficacia los procesos, se propuso analizar el control de la gestión empresarial del Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, que se encuentra en encargado de lograr el desarrollo económico de las comunas rurales del departamento de Cajamarca. La investigación es de tipo cualitativa descriptiva, la unidad de estudio es el Programa Nacional de Saneamiento Rural, siendo el estado peruano a través de sus poderes públicos quien ejerce la supervisión del desarrollo de la gestión. En la metodología se utilizaron tres métodos: observación, análisis documental y entrevista, para analizar las dimensiones de la gestión empresarial a través del control en la planificación, organización y ejecución contractual, el objetivo de la investigación es contribuir a través de una propuesta que abarque el mejoramiento de la gestión. procesos de control con énfasis en la organización del programa nacional de saneamiento rural, a partir del uso

de un cuadro de necesidades, con un enfoque presupuestario basado en resultados, buscando impactar en el logro de los objetivos de la institución analizada para atender las necesidades de la población en las zonas rurales del departamento de Cajamarca.

Palabras clave: control de gestión, ejecución de proyectos, desarrollo económico, zonas rurales.

I. INTRODUCCIÓN

Frente a un entorno cada vez más globalizado en el desarrollo de los procesos de gestión, las organizaciones requieren lograr sus objetivos de manera efectiva, evitando retrasos u obstáculos, en ese sentido el control de la gestión es una herramienta necesaria, dado que las organizaciones están cada vez más interconectadas y algún cambio o modificación generado en un proceso, área o componente de la estructura orgánica puede alterar o afectar otras áreas[1], por ello muchas organizaciones están trabajando en cerrar esas brechas, a través de la mejora continua de la calidad y la implementación de un adecuado sistema de control, que permita asegurar la etapa final de la gestión, entendiéndolo

como un medio por el cual se pueden cumplir los planes y metas establecidas en la etapa de planificación [2].

La alta dirección tiene la principal función de guiar e influir a través del liderazgo[3], fomentando la iniciativa y motivación e incrementando de la participación de los colaboradores para el desarrollo y competitividad de la organización [4]. Para ello, se requiere de una estructura flexible con equipos líderes y redes de comunicación que fluyan a través de procesos bien definidos que generen valor e impacten de manera positiva en las organizaciones y en sus grupos de interés, de tal manera que se genere un beneficio en común, principalmente si se atiende zonas rurales vulnerables [5]. La planeación y el control son necesarias tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, siendo las primeras quienes están trabajando en encaminar sus esfuerzos en la revisión y análisis de metodologías, experiencias y procedimientos desarrollados por el sector privado, para aplicar sistemas operativos funcionales con enfoques prácticos[6].

En América Latina, la gestión pública ha ido evolucionando aplicando nuevos modelos de acuerdo a la coyuntura económica, política y social, adoptando nuevos arquetipos de acuerdo con las circunstancias políticas, económicas y sociales actuales [7], es por ello que se ha observado que se han ido aplicando modelos de calidad total, reingeniería de procesos que inciden en asegurar el control de la gestión.

En el Perú, el logro del desarrollo de las zonas rurales, es un reto pendiente para el Estado, debido a que existen servicios básicos que no están siendo otorgados, principalmente la escasez de agua, debido a la baja cobertura, mala calidad del servicio y estructuras de saneamiento no desarrolladas, las cuales impactan directamente en la salud de la población, sumado a ello la contaminación de los ríos realizada por el sector minero-

metalúrgico y agrícola, vertiendo aguas residuales no tratadas, en ese sentido, es necesario el trabajo articulado de las entidades gubernamentales para el cierre de brechas cada vez más evidente [8].

El Bicentenario del Perú representó una oportunidad para analizar el control de la gestión de las entidades encargadas del desarrollo del saneamiento público, entre otras. El presente estudio abarca a la unidad ejecutora del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, es decir al Programa Nacional de Saneamiento Rural, el cual fue creado en el año 2012, través del Decreto Supremo 002- 2012-VIVIENDA, con la finalidad principal de asegurar y preservar los servicios básicos de las comunidades rurales en relación a los servicios de saneamiento y agua[9], teniendo como objetivo de la investigación analizar cómo se está desarrollando el control de la gestión empresarial en el Programa Nacional de Saneamiento Rural específicamente en las zonas rurales del país, en particular la región de Cajamarca en 2020, debido a la creciente necesidad de sus pobladores, en base al análisis del control de la planificación, el control de la organización y el control de la ejecución.

La gestión empresarial involucra no solo el cumplimiento de las fases del proceso de la administración, sino además incluye elementos como el análisis de los factores internos y externos, la misión, visión y el desarrollo de una adecuada estrategia [10], lo que determina la exigencia de considerar nuevas técnicas o herramientas, como el control de la gestión y la reingeniería de procesos [11].

Cuando hacemos referencia al control, se entiende que actúa sobre los planes, para verificar desviaciones y al definir estándares para la ejecución de los planes, por ello es importante definir la estructura que adopta la organización y requiere de las siguientes etapas, como:

Diseño: Es la definición de parámetros, reglas y métodos para el desarrollo de las actividades las cuales se orientan a metas establecidas.

Comprobación: Verificar si las actividades y los resultados se alinean al diseño y objetivos previamente establecidos.

Evaluación: Medir y definir si los resultados obtenidos responden a los planificados, de acuerdo con ello, se toman acciones para eliminar desviaciones [3].

El control de la gestión es un instrumento fundamental en la optimización de la calidad de los procesos, a través de la mejora continua, debido a que la identificación de desviaciones, permite estructurar metodologías para la detección de las mismas [2].

El desarrollo de la aplicación del control se gestiona antes, durante y después de cada uno de los procesos de producción o transformación de los recursos [12], el Programa Nacional de Saneamiento Rural objeto de estudio, se encuentra afecto al control gubernamental, el cual es dirigido por la Contraloría General de la República, institución es la encargada de dar seguimiento, vigilar y verificar la toma de decisiones en la gestión pública, con énfasis en el uso y disposición efectiva de los recursos y bienes del Estado, así como el cumplimiento de metas y resultados alcanzados por las instituciones sujetas a control, con el fin de contribuir a la mejora de sus actividades y servicios en beneficio de la nación[13].

Los servicios de control que aplican las instituciones supervisoras como la Contraloría General de la República abarcan una serie de procesos que buscan el cumplimiento de los criterios preestablecidos por los organismos públicos del sistema de gobierno, para una correcta acción de fiscalización gubernamental. De acuerdo con sus facultades legales y funciones descentralizadas, la Contraloría General de la República y los Órganos de Control Institucional [14], prestan servicios de control. Las Sociedades de Auditoría podrán colaborar con los siguientes servicios de control, si son seleccionadas y contratadas de conformidad con la legislación aplicable. En ese sentido se desarrollan los siguientes tipos de servicios de control:

Servicios de Control Previo: Los cuales están relacionados a aprobar los presupuestos de trabajo mayores a los establecidos, informar de las actividades que pueden poner en peligro el estado financiero del Gobierno y emitir postura sobre los contratos que rigen directivas militares o internas.

Servicios de Control Simultáneo, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

La acción simultánea: Consiste en analizar el estado de las operaciones gubernamentales en curso, verificar documentos y constatar físicamente que el procedimiento o las etapas se estén desarrollando de acuerdo con las políticas específicas.

La Orientación de oficio: Se emplea para informar de manera inmediata u por escrito al representante de la entidad, posibles errores, omisiones o incumplimientos en proceso o desarrollo de actividades.

La Visita de Control: Consiste en supervisar lo relacionado a las provisiones de bienes, los servicios brindados o la realización de obras

públicas para asegurar que se desarrollen de acuerdo con la normativa aplicable.

Servicios de Control Posterior, se desarrollan de la siguiente forma:

Auditoría de Cumplimiento: Busca determinar si las entidades públicas han cumplido con las políticas internas, acuerdos contractuales y normas legales, con relación al cumplimiento de sus funciones de acuerdo con sus cargos como servidores públicos, a partir de lo evidenciado se realiza un informe de auditoría, que genera que se plantee un sistema de gestión y control interno, para mejorar la rendición de cuentas, el buen gobierno corporativo y la gestión en general.

Auditoría Financiera: El análisis de los estados financieros se realiza para generar confianza de los consumidores, a la vez puede ser empleado para rendir cuentas de la República.

Auditoría de Desempeño: Se centra en determinar la calidad, eficacia y efectividad de los procesos considerando las buenas prácticas de gestión para el bienestar de la población objetivo.

Las instituciones deben asegurar que cada uno de sus procesos, más aún sus procesos de contratación y adquisición se configuren de acuerdo con lo establecido en la legislación, en ese sentido el servidor público debe asegurar la transparencia en dichos procesos, por ello existe la obligación de que las entidades públicas informen acerca de sus procesos de requerimiento, selección y ejecución de sus proyectos con la finalidad de evaluar la gestión pública. En ese sentido, se deben garantizar el cumplimiento de los parámetros de operación y proyecciones del gasto público presupuestado, revisar los precios de mercado, para asegurar que las adquisiciones se realicen obteniendo precios de bienes, servicios y mano de obra adecuados. Por ello, las instituciones públicas manejan mecanismos de control en las convocatorias para asegurar que en los procesos contractuales prevalezca la honestidad e integridad de cada postor [15].

Cada uno de los proyectos planificados responde a la programación de un cuadro de necesidades, el cual consiste en recopilar y consolidar las solicitudes o requerimientos realizados por las instituciones públicas que se reciben en las oficinas de programación de cada una de las unidades de logística, para su posterior derivación al área de planificación y presupuesto; de tal manera que con dicha información se realizará la planificación para el año siguiente, al igual que la proyección de ejecución de gastos, lo que involucra la compra de bienes, servicios y obras a

través de órdenes de compra, de servicio y contratos, lo que debe ser consistente con la nómina general de servicios requeridos y contratados [16].

A través del Reglamento de Contrataciones del Estado se dispone que tanto la programación del cuadro de necesidades y la ejecución del gasto representan herramientas de gestión, formando así parte del proceso de planificación presupuestaria en los diversos servicios que las Instituciones Públicas, requieren para desarrollar sus objetivos [17]. De esta manera el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú señala la etapa de Formulación del Cuadro de Necesidades, el cual es empleado para exportar e incluir la información de la formulación presupuestaria con el cuadro de necesidades con las solicitudes de servicios, bienes, asesorías, consultorías y obras, con la finalidad de cumplir con todos los objetivos y metas de la institución.

Con respecto a la aprobación del cuadro de necesidades, el Manual del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas señala, que los funcionarios realizan los ajustes de acuerdo con el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) relacionado al marco presupuestario. Es necesario mencionar que se cuenta con un Plan Anual de Adquisiciones, el cual es un instrumento de gestión para planificar, ejecutar y evaluar que se cumplan con los requisitos del Cuadro Plurianual de Necesidades relacionado con el plan operativo y presupuesto de la Entidad.

El Plan anual de contrataciones está orientado solo a atender necesidades de las instituciones públicas de cada usuario dependiente y debe contener la siguiente información, técnicas de selección, etapas de la toma de decisiones, procedimientos de selección, los contratos u convenios.

La calidad del gasto público se optimiza dentro del ciclo presupuestario y se busca trabajar con un enfoque en la población, para realizar un mejor uso de los recursos disponibles logrando satisfacer sus necesidades [18], en ese sentido la presente investigación busca analizar la gestión actual a fin de plantear estrategias de mejora basadas en el monitoreo y evaluación, con indicadores sólidos.

I. METODOLOGÍA

La presente investigación emplea el enfoque empírico, diseño descriptivo, de tipo no experimental, la unidad de estudio es el Programa Nacional de Saneamiento Rural y la muestra está representada por los 05 funcionarios con poder de decisión, que trabajan directamente en el control de gestión del Programa

Nacional de Saneamiento Rural para el desarrollo económico de las comunidades rurales de la región de Cajamarca, se trabajó un muestro por conveniencia.

Se empleó la técnica de observación directa para analizar el cumplimiento de los procedimientos operativos del Programa Nacional de Saneamiento Rural y el estado actual del control de gestión empresarial en el año 2020, se trabajó además con una ficha de observación individual y se aplicó a los cinco funcionarios de la unidad de estudio, con la finalidad de analizar el cumplimiento de los estándares y el compromiso con el logro de los objetivos y al control de la gestión de la institución. Además, se aplicó la técnica de análisis documental, donde se realizó una investigación de archivo, la cual consistió en la lectura, análisis y extracción de datos de los informes de necesidades de bienes, servicios y proyectos del Programa, se revisaron los informes de gestión, el plan operativo institucional, el plan anual de contratación y el plan estratégico institucional entre los años 2019 y 2020. Se trabajó con una guía de análisis documental con la finalidad de recoger información de los documentos del control de la gestión.

Se realizó un registro de páginas electrónicas en diversas bases de datos electrónicas de los órganos del Estado como son el Ministerio de Economía y Finanzas, de donde se revisó el módulo de consulta amigable y de consulta de expedientes SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, donde se revisó el módulo de consulta de procedimientos de selección. Por último, se aplicó la técnica de la entrevista, para ello se estableció una guía de entrevista que contenía 18 preguntas a los 5 funcionarios públicos seleccionados, siendo entrevistados los jefes de las siguientes áreas: Administración, Abastecimiento y Control Patrimonial, Técnica de proyectos, Ejecución de proyectos y Estudios de proyectos.

IV. RESULTADOS

El Programa Nacional de Saneamiento Rural al 31 de diciembre del 2020, tiene responsabilidad por un total de 1,484 Proyectos de Inversión, en 21 departamentos, evidenciando que la región de Cajamarca tenía 12 proyectos de inversión pública para ejecución de obras, generando beneficio para alrededor de 24 mil familias de la zona rural de Cajamarca, en la siguiente tabla se destaca los proyectos asignados a la región:

Tabla 01: Listado de Obras para Cajamarca

Nº	PROYECTO	TIPO PROCESO	VALOR REFERENCIAL S/	MES PREVISTO	MES CONVOCADO
1	295886	Licitación Pública	4,884,280.00	Abril	Abril
2	297655	Licitación Pública	5,193,251.65	Mayo	Mayo
3	297659	Licitación Pública	4,584,765.86	Mayo	Mayo
4	297646	Licitación Pública	4,217,096.98	Mayo	Mayo
5	286898	Licitación Pública	4,127,451.59	Junio	Junio
6	288417	Licitación Pública	3,798,066.55	Junio	Junio
7	300661	Licitación Pública	4,809,841.15	Junio	Junio
8	300709	Licitación Pública	3,793,281.88	Junio	Junio
9	232851	Licitación Pública	3,886,748.17	Junio	Junio

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los plazos, se evidencia que existe una significativa variación en los plazos establecidos por la Ley de Contrataciones del Estado y los plazos obtenidos del procedimiento de selección hasta el otorgamiento de la Buena Pro, de acuerdo a la Ley, el plazo debe ser de 22 días desde la convocatoria hasta la presentación de ofertas, el exceso de días indicados en la tabla 2 muestra que se realizaron los procedimientos de selección, fuera de los plazos establecidos, incluso se elevaron las bases y fueron resueltas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, conllevando en algunos casos a que se declare Nulidad de Oficio, debido a los plazos excesivos estipulados para la resolución de consultas a las bases.

Tabla 02: Plazos transcurridos para la buena pro

Nº	CODIGO DEL PROYECTO	CONVOCATORIA	REGISTRO DE PARTICIPANTES	OTORGAMIENTO DE LA BUENA PRO	DIAS TRANSCURRIDOS
1	295886	30/04/2019	02/05/2019 al 26/06/2019	17/07/2019	78
2	297655	06/05/2019	07/05/2019 al 11/07/2019	26/07/2019	81
3	297659	28/08/2019	02/09/2019 al 01/10/2019	29/10/2019	62
4	297646	03/05/2019	06/05/2019 al 08/07/2019	24/07/2019	82
5	286898	14/06/2019	17/06/2019 al 25/07/2019	21/08/2019	68
6	288417	14/06/2019	17/06/2019 al 01/08/2019	15/08/2019	62
7	300661	14/06/2019	17/06/2019 al 31/07/2019	12/08/2019	59
8	300709	27/08/2019	28/08/2019 al 17/09/2020	25/09/2020	395
9	232851	14/06/2019	17/06/2019 al 19/07/2019	31/07/2019	47
10	288007	19/12/2019	20/12/2019 al 20/07/2020	31/07/2020	225
11	288860	02/12/2019	03/12/2019 al 11/08/2020	03/09/2020	276
12	300510	31/12/2019	01/01/2020 al 11/08/2020	22/09/2020	266

Fuente: Elaboración propia

Sobre la evaluación y calificaciones de ofertas se evidencia que los Comités de Selección consideraron los criterios de evaluación y calificación conforme las bases estandarizadas.

Conforme al objetivo trazado para la presente investigación, a continuación, se describe como es el control de la gestión empresarial del Programa Nacional de Saneamiento Rural para lograr el desarrollo económico de las zonas rurales del departamento de Cajamarca durante el año 2022, cuyos resultados conforme a las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos aplicados según las categorías y sus respectivos indicadores obtenidos, se muestra que según la guía de observación existen deficiencias en el control de la organización.

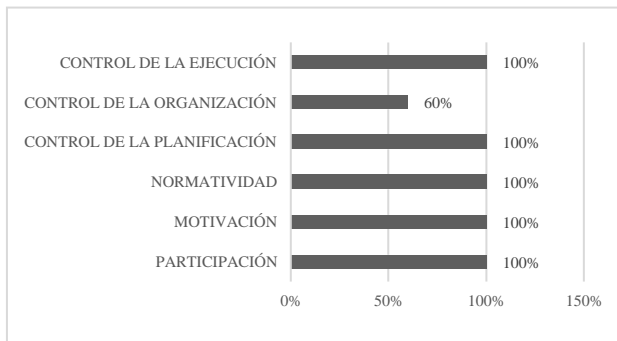


Fig. 1. Control de la Gestión Empresarial. Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado con las herramientas aplicadas, en relación al análisis del control en la planificación, podemos determinar que el Programa Nacional de Saneamiento Rural realizó una eficiente planificación, considerando que se programó el cuadro de necesidades; se concluyó con la planificación de la programación del respaldo presupuestal, la programación del Plan anual de contrataciones 2020; lo que generó el 100% de las obras programadas para la región de Cajamarca. Además, se cumplió con la cobertura del presupuesto programado para garantizar la ejecución de las obras al 100%.

CONTROL EN LA PLANIFICACION		
Identificación de necesidades	Durante primer semestre 2019	✓
Consolidar cuadro de necesidades	Mes de junio 2019	✓
Aprobación del PIA	Mes de diciembre 2019	✓
Disponibilidad Presupuestal	Mes de enero de 2020	✓
Aprobación del PAC	15 días hábiles de aprobado el PIA	✓
Publicación en el SEACE	5 días hábiles de aprobado el PAC	✓

Fig. 2. Control de la planificación. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al análisis del control de la organización en el Programa Nacional de Saneamiento Rural, se ha evidenciado que existe un problema de organización y desarrollo de los procesos de selección en los Comités de Selección, debido a que no presentan un performance expedito en sus procedimientos, por ello que el 100% de las obras adjudicados muestran que se ha excedido el plazo de presentación de ofertas infringiendo lo señalado en la Ley de Contrataciones y su Reglamento.

CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN		
Formulación del requerimiento	Un mes antes de la convocatoria	✓
Aprobación del expediente de contratación	Hasta 3 días hábiles de aprobado el PAC	✓
Designación de comité de selección	Día siguiente de aprobado el expediente	✓
Aprobación de bases	Hasta 3 días hábiles de designado el comité	✓
Convocatoria	Día siguiente de aprobado las bases	✓
Registro de participantes	22 días hábiles desde la convocatoria hasta la presentación de ofertas	✗
Consultas y Observaciones	10 días hábiles desde la convocatoria	✓
Integración de Bases	5 días hábiles de culminado el plazo para presentar consultas u observaciones	✓
Presentación de Ofertas	22 días hábiles desde la convocatoria hasta la presentación de ofertas	✗
Evaluación y Calificación	Hasta 10 días hábiles desde la presentación de ofertas	✓
Otorgamiento de la Buena Pro	Hasta 10 días hábiles desde la presentación de ofertas	✓
Consentimiento de la Buena Pro	8 días hábiles de otorgado la Buena Pro	✓

Fig. 3. Control en la Organización. Fuente: Elaboración propia

En relación, al análisis del control en la ejecución

contractual del Programa Nacional de Saneamiento Rural, se evidenció que la ejecución de los contratos y los pagos de éstos, se han ejecutado de manera satisfactoria. Además, se muestra un trabajo eficiente de seguimiento al desarrollo de la ejecución de los contratos, información que también fue constatada a través de comprobantes de pago otorgados por contratistas y el informe de la supervisión de obra.

CONTROL EN LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL		
Suscripción de contrato	Hasta 16 días hábiles de consentido la Buena Pro	✓
Inicio de la ejecución de contrato	Día siguiente de la suscripción del contrato	✓
Ejecución de metas físicas del contrato	% de avance según cronograma de pagos	✓
Ejecución de metas financieras del contrato	% de avance según cronograma de pagos	✓

Fig. 4. Control en la ejecución contractual. Fuente: Elaboración Propia

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La investigación aborda el análisis del control de la gestión empresarial del Programa Nacional de Saneamiento Rural enfocada en el desarrollo económico de las zonas rurales de la región de Cajamarca en el 2020, a través del control de la planificación, de donde se identificó que un 100% de nivel de eficiencia en la planificación, ejecución y monitoreo de las obras en relación a la ejecución física y financiera frente a su programación, conforme a las políticas indicadas en la Ley de Contrataciones del Estado.

Se evidencia que se organiza un trabajo articulado priorizando las obras acordadas a través del trabajo en conjunto con los gobiernos locales y regionales del departamento de Cajamarca, impactando en el crecimiento económico de las zonas rurales de la región Cajamarca. Se evidenció la correcta estructuración del cuadro de necesidades de obras de la mano del presupuesto de obra y del desarrollo y aplicación del Plan Anual de Contrataciones. Al respecto el informe COSO indica que el control interno refleja el proceso efectuado por las instituciones con el objetivo de obtener una mayor efectividad de sus operaciones, generar confiabilidad con el uso correcto de la información financiera y cumplimiento con la normativa vigente[19]. Además, que tiene por objetivo generar el desarrollo de las organizaciones encaminándolas hacia sus objetivos a

través de una efectividad en la planificación, la cual es básica debido a que el control varía de un nivel a otro, sobresaliendo la responsabilidad sobre la ejecución de la planificación [20]

Que el Programa Nacional de Saneamiento Rural siga ejerciendo eficientemente el control de la planificación en la programación tanto del cuadro de necesidades como del Plan Anual de Contrataciones, con la finalidad de seguir cumpliendo con los compromisos asumidos por los gobiernos locales y regionales de la región Cajamarca.

En relación al inadecuado manejo del control de la organización del Programa Nacional de Saneamiento Rural, es necesario la implementación de mecanismos de control interno sobre los comités de selección, se debe entender que los mecanismos de control se vuelven obsoletos, debido a cambios externos o internos, como la rotación del personal, la incorporación de nuevo personal, la falta de capacitación técnica, en ese sentido la propuesta es implementar fechas de control hito, previos con la finalidad de manejar tiempos para contratiempos con los postores. Se debe considerar que si existen demasiadas dudas u observaciones de los postores es porque las bases de los proyectos convocados no están siendo lo suficientemente claras, incluso se recomienda incorporar un documento de preguntas frecuentes, que permita una consulta rápida, consideramos que las entidades necesitan efectuar cambios tecnológicos que permitan una interacción rápida reduciendo los tiempos entre consultas y dudas de manera automatizada.

Dicho documento de preguntas frecuentes debe abordar una recopilación de preguntas frecuentes que suelen presentar, a fin de que queden como un marco de referencia para nuevas convocatorias. Dicho esquema debe contener específicamente la necesidad y los requisitos que se requieren para cumplir con la demanda al 100%, estableciendo estándares de calidad para los postores y se eviten casos de sanciones administrativas a las que hubiera lugar por no realizar los procedimientos de selección en los plazos señalados.

Se recomienda trabajar de manera articulada en un Plan de Desarrollo de la Zona Rural de la región de Cajamarca, a fin de clarificar las necesidades reales de la zona como el desabastecimiento de agua potable, el sistema de recolección de residuos sólidos y los sistemas de alcantarillado, estableciendo sistemas de monitoreo y evaluación como instrumentos para optimizar la eficiencia y eficacia del gasto público, estableciendo prioridades de política gubernamental, focalizando zonas alto impacto.

Por ello se plantea que puedan manejar un enfoque basado en lo siguiente:

Orientación a los resultados: Se requiere que se realice una evaluación de los planes y programas, evidenciando los resultados de manera tangible.

Parámetros establecidos: Cada propuesta que requiera efectuar un gasto público requiere establecer previamente las medidas que evidenciar su éxito, es decir cuál es el impacto que se espera generar en la población objetivo y en que se diferencian de los programas existentes.

Seguimiento constante: Se requiere que se efectúe una verificación la totalidad de los gastos directos del programa para asegurar que sean efectivos y estén orientados a las prioridades señaladas por el Estado.

Retroalimentación: En base a las experiencias generadas y la identificación de brechas, se espera el mejoramiento del control de la gestión, a través de informes y reuniones donde se explique cuáles han sido las lecciones aprendidas y las buenas prácticas empleadas.

Con lo mencionado, se espera que los demás programas y entidades públicas y/o privadas puedan tomar las recomendaciones de manera estratégica, para evitar los errores identificados en el control de la gestión, enfocando una mejora continua de los procesos desde un enfoque práctico y ajustado a la realidad, analizando la problemática actual y tomando medidas para liberar los cuellos de botella en la gestión pública actual que impactan en el retraso del desarrollo de las zonas rurales del país.

VI. REFERENCIAS

- [1] M. S. Tabares and C. Lochmuller, "Proposal of a multidimensional space for process management. A case study," *Estud. Gerenciales*, vol. 29, no. 127, pp. 222–230, 2013, doi: 10.1016/j.estger.2013.05.010.
- [2] J. Pérez - Carballo, *Control de gestión empresarial*, vol. 4, no. 1. Madrid, 2013.
- [3] R. S. Dextre Flores, José Carlos; Del Pozo Rivas, "Management control or control management? José Carlos Dextre Flores ** y Raúl Sergio Del Pozo Rivas," *Contab. y Negocios*, vol. 7, p. 13, 2012, [Online]. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>.
- [4] E. Petit and L. Gutierrez, "Liderazgo con empowerment: Promotor de la innovación.," *Rev. Venez. Gerenc. [online]*, vol. 12, 2007, [Online]. Available: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000200004&lng=es&nrm=iso%3E. ISSN 1315-9984.
- [5] P. Ocampo and R. Prada Ospina, "Orientación a la cadena de suministro y su relación con diferentes grupos de interés. Una revisión bibliográfica," *Rev. Tecnol.*, vol. 15, no. 1, 2017, doi: 10.18270/rt.v15i1.2043.
- [6] A. Valdez, "Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina," *Rev. Venez. Gerenc.*, vol. 24, no. 86, pp. 325–339, 2019.
- [7] M. Barzelay, "La Nueva Gerencia Pública, Un ensayo bibliográfico para estudiosos de Latinoamérica y (otros)," *CLAD Reforma y Democr.*, vol. 19, 2001.
- [8] C. Bustíos, M. Martina, and R. Arroyo, "Deterioro de la calidad ambiental y la salud en el Perú actual," *Rev. Peru. Epidemiol.*, vol. 17, no. 1, p. 10, 2013, [Online]. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/2031/203128542001.pdf>.
- [9] A. Cairampoma Arroyo and P. Villegas Vega, "El acceso universal al agua potable. La experiencia peruana," *Derecho PUCP*, no. 76, pp. 229–250, 2016, doi: 10.18800/derechopucp.201601.009.
- [10] P. del C. Julio Quintana, "Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas," *Rev. Enfoques*, vol. 4, no. 16, pp. 272–283, 2021, doi: 10.33996/revistaenfoques.v4i16.99.
- [11] A. Diaz and F. Marrero, "El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial," 2014. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000100002&lng=es&nrm=iso%3E. ISSN 1668-8708.
- [12] V. H. Jaramillo Salgado, "Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión," *Fórum Empres.*, vol. 7, no. 2 Invierno, pp. 56–81, 2002, doi: 10.33801/fe.v7i2.3429.
- [13] Congreso de la Republica del Perú, "Ley Organica Del Sistema Nacional De Control Y De La Contraloria General De La Republica. Ley N° 27785," *Normas Leg. D. El Peru.*, vol. 2da legisl, p. 44, 2018, [Online]. Available: http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/Ley_Organica_Sistema_Nacional_Control_y_de_la_CGR.pdf%0Ahttp://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/346d1b84-8141-4beb-9fbf-18145759213b/Ley%2BOrgánica%2Bdel%2BSistema%2BNacional%2Bde%2BControl%2By%2Bde%2Bla%2BCo.

- [14] Ministerio de Economía y Finanzas, “Órgano de Control Institucional.”
https://www.mef.gob.pe/es/?id=555:organo-de-control-institucional&catid=310&option=com_content&language=es-ES&Itemid=101440&lang=es-ES&view=article.
- [15] E. Hober and M. Ronald, *Auditoría Organización de Papeles Trabajo*. Lima, 2004.
- [16] OSCE, “DIRECTIVA N° 005-2017-OSCE/CD. Plan Anual de Contrataciones,” 2017.
- [17] Reglamento de la Ley N°30225, “Reglamento Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo N° 344-2018-EF),” *D. Of. El Peru.*, p. 64, 2019, [Online]. Available:
http://www.conganat.org/seis/is/is43/IS43_29.pdf.
- [18] M. Armijo and M. V. Espada, “Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina,” *Ser. Macroecon. del Desarro.*, vol. 156, p. 82, 2014, [Online]. Available:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- [19] G. Rivas Márquez, “Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos,” *Obs. Labor. Rev. Venez.*, vol. 4, no. 8, pp. 115–136, 2011.
- [20] L. C. D. Doutor, “Responsabilidad Social Y Control Interno,” *Rev. Universo Contábil*, vol. 1, no. 2, pp. 86–101, 2005, [Online]. Available:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117015130007>.