

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**TESIS
CONTROL INTERNO Y GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
OCONGATE, 2017**

Proyecto de tesis presentado por:

Br. Américo Estrada Sánchez

Para optar al Grado Académico:

Maestro en Administración.

Asesor: Dr. Juan Curiza

Carrasco

CUSCO – 2019

Dedicatoria

En especial para Edith Mary, mi mejor amiga y amada esposa juntos hemos recorrido un gran viaje, y esto es solo el principio, gracias por todo y soportarme en la buenas y sobre todo en las malas

A mis pequeños hijos Rafaella y Fabián no solo por soportar mi carácter, si no por brindarme su apoyo incondicional.

A mi Mamita Celia Sánchez. por su constante sacrificio y trabajo; espero que te sientas orgullosa de mí, mamá; a mi padre Eusebio Estrada y a mis hermanos Paola y Diego, saben cuánto los quiero y gracias por su apoyo incondicional.

¡Todo se logra con Sacrificio!

Índice General

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Situación Problemática.....	3
1.2. Formulación de Problema	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Justificación de la Investigación	5
1.3.1. Conveniencia.....	5
1.3.2. Relevancia social.....	5
1.3.3. Implicancias prácticas	5
1.3.4. Valor teórico.....	5
1.3.5. Utilidad metodológica.....	6
1.4. Objetivos de Investigación	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Bases Teóricas.....	7
2.1.1. Teoría Neoclásica de la Administración.	7
2.1.2. Enfoque del Control Interno.....	10
2.1.3. Gestión Administrativa.	14
2.2. Bases Conceptuales.....	19
2.2.1. Variable 1: Control Interno	19
2.2.2. Variable2: Gestión administrativa.....	32
2.3. Marco Normativo	49
2.3.1. Constitución Política del Estado:	49
2.3.2. La Resolución de Contraloría N° 320-2016-CG:	49

2.3.3. Ley Nro. 27785.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República:	49
2.3.4. Ley Nro. 28716: Ley de Control Interno de las Entidades del Estado:	50
2.4. Antecedentes de Estudios.....	51
2.4.1. Antecedentes Internacionales.....	51
2.4.2. Antecedentes Nacionales.....	60
CAPITULO 3: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	72
3.1. Hipótesis.....	72
3.1.1. Hipótesis General	72
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	72
3.2. Variables	72
3.2.1. Identificación de variables.....	72
3.3. Operacionalización de variables.....	73
CAPITULO 4: METODOLOGÍA	78
4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica	78
4.1.1. Delimitación espacial	78
4.1.2. Delimitación temporal.....	78
4.2. Tipo y nivel de investigación	78
4.3. Población de estudio.....	79
4.4. Tamaño de la Muestra	80
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
4.6. Validez y confiabilidad de instrumentos.	81
4.7. Plan de Análisis de datos.....	85
4.7.1. Método General.....	85
4.7.2. Método Específico.....	85
4.7.3. Método de análisis.....	85
CAPITULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	86
5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados de las variables de estudio	86
5.1.1. Control Interno	86

5.1.2. Gestión Administrativa	90
5.2. Pruebas de hipótesis	96
5.2.1. Hipótesis General	96
5.2.4. Hipótesis Especifica 1	96
5.2.5. Hipótesis Especifica 2	97
5.2.6. Hipótesis Especifica 3	97
5.3. Presentación de resultados	98
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.....	110
A. MATRIZ DE CONSISTENCIA	a
B. MATRIZ DE INSTRUMENTOS.....	d
C. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	g

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Evolución de las teorías de Administración</i>	15
<i>Tabla 2: Operacionalización de variables</i>	74
<i>Tabla 3: Operacionalización de variable 1: Control Interno</i>	76
<i>Tabla 4: Operacionalización de variable 2: Gestión Administrativa</i>	77
<i>Tabla 5: Población del estudio</i>	80
<i>Tabla 6: Muestra del estudio</i>	80
<i>Tabla 7: Validez del cuestionario sobre la Variable 1: Control Interno</i>	83
<i>Tabla 8: Validez del cuestionario sobre Variable 2: Gestión Administrativa</i>	83
<i>Tabla 9: Interpretación del coeficiente de confiabilidad</i>	83
<i>Tabla 10: Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Control Interno</i>	84
<i>Tabla 11: Resultados de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión Administrativa</i>	84
<i>Tabla 12: Control Interno</i>	86
<i>Tabla 13: Plan de Organización</i>	87
<i>Tabla 14: Control Administrativo</i>	88
<i>Tabla 15: Control Financiero</i>	89
<i>Tabla 16: Gestión Administrativa</i>	90
<i>Tabla 17: Planeamiento</i>	91
<i>Tabla 18: Organización</i>	92
<i>Tabla 19: Dirección</i>	93
<i>Tabla 20: Control</i>	95
<i>Tabla 21: Prueba estadística de Chi-cuadrado de Pearson para la hipótesis general</i>	96
<i>Tabla 22: Aplicación prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis general</i>	96
<i>Tabla 23: Prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis específica 1</i>	97
<i>Tabla 24: Prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis específica 2</i>	97
<i>Tabla 25: Prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis específica 3</i>	98

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Resultados de la variable Control Interno.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 2: Resultados de la dimensión Plan de Organización de la variable Control Interno ...</i>	<i>88</i>
<i>Figura 3: Resultados de la dimensión Control Administrativo de la variable Control Interno .</i>	<i>89</i>
<i>Figura 4: Resultados de la dimensión Control Administrativo de la variable Control Interno .</i>	<i>90</i>
<i>Figura 5: Resultados de la variable Gestión Administrativa.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 6: Resultados de la dimensión Planeamiento de la variable Gestión Administrativa</i>	<i>92</i>
<i>Figura 7: Resultados de la dimensión Organización de la variable Gestión Administrativa</i>	<i>93</i>
<i>Figura 8: Resultados de la dimensión Dirección de la variable Gestión Administrativa</i>	<i>94</i>
<i>Figura 9: Resultados de la dimensión Control de la variable Gestión Administrativa.....</i>	<i>95</i>

RESUMEN

En la investigación titulada: “Control Interno y Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ocongate, 2017”, el objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según los colaboradores de la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 49 colaboradores de la municipalidad. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables: 0,860 para la variable Control interno y 0,821 para la variable gestión administrativa.

Con referencia al objetivo general: Medir la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017, se concluye que existe relación directa y significativa entre el Control interno y la gestión administrativa. Lo que se demuestra con el estadístico Chi Cuadrado de Pearson.

Palabras Clave: Control interno, gestión administrativa.

ABSTRACT

In the research: “Internal Control and Administrative Management in the District Municipality of Ocongate, 2017”, the main purpose of the investigation was to determine the relationship between Internal Control and administrative management according to the collaborators of the district municipality of Ocongate, 2017.

The type of research is basic, the level of research is descriptive, the design of the research is descriptive correlational and the approach is quantitative. The sample consisted of 49 employees of the municipality. The technique used is survey and data recollection instruments. There were two questionnaires applied to the workers. For the validity of the instruments, the expert judgment was used and for the reliability of each instrument the Cronbach's alpha was used, which was very high in both variables: 0.860 for the Internal Control variable and 0.821 for the administrative management variable.

With reference to the main purpose: Measure the relationship between Internal Control and administrative management in the district municipality of Ocongate, 2017, it is concluded that there is a direct and significant relationship between Internal Control and administrative management. What is demonstrated with the chi-square statistic of Pearson.

Keywords: Internal Control, Administrative Management

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Los gobiernos locales tienen la gran responsabilidad de promover el desarrollo local, porque son las instituciones más cercanas a la población, razón por la cual conocen la realidad y la problemática existente en su jurisdicción, pues cuentan con mayor presupuesto resultado del crecimiento económico en el Perú; pero que lamentablemente no son destinados a las necesidades básicas de la población, porque la ejecución de gastos es deficiente, existe mucha traba y burocracia en cuanto a los trámites, los recursos se distribuyen en actividades no productivas, en consecuencia existe incapacidad de gasto; entonces el control interno no está cumpliendo su rol de prevenir y verificar la gestión gubernamental, para la correcta y transparente utilización de los recursos.

Si bien es cierto que los Gobiernos locales gozan de autonomía administrativa, económica y financiera, en los asuntos de su competencia, conforme lo establece la Constitución Política del Perú, es necesario aclarar que la misma se refiere a la facultad de ejercer actos de gobierno y administrativos, con sujeción al ordenamiento jurídico. También, se ha observado incompatibilidades en la aplicación de la normativa que rige para las entidades del Sector Público, que origina entrampamientos en el proceso de ejecución presupuestal y procesos administrativos, aunado a la carencia de un entorno favorable por parte del personal en las actividades de control, desde los órganos directivos hasta los mismos trabajadores y a la limitada capacitación en gestión municipal del personal directivo.

El control interno de la Municipalidad Distrital de Ocongate a través del tiempo, no ha sido el más adecuado, por cuanto las unidades orgánicas no han verificado que las operaciones estén de acuerdo a las normas técnicas y según la documentación que sustenta el gasto, aspecto que se origina debido a que parte del personal existente no es el más idóneo, capacitado, y especializado en las funciones asignadas; notándose que en parte desconocen la administración municipal, aunado a que la entidad no contaba con un Órgano de Control Institucional.

Esta municipalidad ha venido adoleciendo de este tipo de control y esta realidad se suscita también en otras municipalidades distritales y provinciales de nuestro país, se da en gran medida en municipalidades a nivel provincial, sobre todo en municipalidades de la sierra y de la selva.

Si esta situación se mantiene los recursos financieros no serán adecuadamente manejados dando lugar a posibles procesos administrativos y generara una pésima atención al cliente interno y externo.

Para revertir esta situación se debería organizar y planificar de manera adecuada el plan de organización lo que le permitirá a las áreas responsables de la gestión administrativa mejorar sus procesos y por consiguiente mejorar la atención al cliente interno y externo.

Según la resolución Nro. 320-2006-CG de (La Contraloría General de la Republica, 2006) define a el “Control Interno como el conjunto de procedimientos, políticas y planes de organización, que tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y producir una seguridad razonable de poder lograr metas y objetivos producidos”. El Control Interno es un proceso permanente realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad, cuya esencia está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones; dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.

El reto que nos propusimos, con la presente investigación “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad Distrital de Ocongate, 2017” fue encontrar la relación entre el control interno y la gestión administrativa y de esta manera contribuir a dar solución en parte a la problemática planteada.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- A. ¿De qué manera se relaciona el Plan de organización y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?
- B. ¿De qué manera se relaciona el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?

C. ¿De qué manera se relaciona el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Conveniencia

El presente trabajo de investigación es conveniente porque permite conocer el grado de relación que tienen el Control interno y la gestión administrativa además nos permitirá conocer como es la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate y como es el Control interno en la misma institución.

1.3.2. Relevancia social

Las razones sociales por las cuales se escogió este tema son porque el Control interno y la gestión administrativa, son pilares fundamentales para el logro de objetivos en un centro de labores como lo es la municipalidad Distrital de Ocongate, lo cual favorecerá a su comunidad.

1.3.3. Implicancias prácticas

Permitirá a los Directivos mejorar sus estrategias para superar las dificultades y debilidades que se les pueda presentar, así lograr un Control interno adecuado para mejorar la gestión administrativa y servir como un soporte a los profesionales para realizar mejores atenciones.

1.3.4. Valor teórico

La presente investigación es de gran relevancia, en primer lugar, porque a través del análisis de las teorías de Hodge y Johnson del año 2012 en sus teorías sobre control interno y sistema de gestión de calidad, contribuirá al conocimiento científico, los cuales repercuten en el grado de auditoría organizacional, y por ende en el cumplimiento de los objetivos que se busca alcanzar. El control es parte de la gestión y como tal tiene que enmarcarse al logro de las mismas metas y objetivos de la institución; por tanto, todo el proceso del sistema debe estar orientado a lograr dicha efectividad. El sistema de control gubernamental aplicable a las municipalidades, consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, efectividad, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción acciones preventivas y correctivas pertinentes. Las conclusiones que se generarán de esta investigación sobre el Control interno

servirán como fuente de información a otras investigaciones, también permitirá lograr una gestión administrativa de calidad para mejorar los procesos administrativos

1.3.5. Utilidad metodológica

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos que se emplearán en la presente investigación Control interno y gestión administrativa demostrarán su validez y confiabilidad; así, podrán ser utilizados como base para otros trabajos de investigación.

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Medir la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

- A. Medir la relación entre el Plan de organización y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.
- B. Medir la relación entre el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.
- C. Medir la relación entre el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. Teoría Neoclásica de la Administración.

El libro Introducción a la Teoría General de la Administración de (Chiavenato, 2007) define a la Teoría Neoclásica como un enfoque económico del siglo XX, más específicamente de la década del 1950, que fue impulsado por grandes protagonistas de la administración como Cyril J. O'donnell, Ernest Dale, Harold Koontz y Peter Ferdinand Druker.

2.1.1.1. ¿Qué es la teoría neoclásica?

A decir de (Chiavenato, 2007) La teoría neoclásica es un enfoque económico del siglo XX, más específicamente en la década del 1950, impulsado por grandes protagonistas de la administración después de la Segunda Guerra Mundial. Vino a reformar la teoría clásica haciendo énfasis en la administración de la organización.

Su objetivo principal es controlar, orientar y dirigir a un conjunto de personas para que logren llevar a cabo un trabajo general, utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

La teoría neoclásica pone énfasis en los principios básicos de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de y discusión de principios generales de cómo **planear, organizar, dirigir y controlar**.

2.1.1.2. Principios de la Teoría Neoclásica.

Según (Chiavenato, 2007) La Teoría Neoclásica está enmarcada en ciertos principios que la identifican, a continuación se especifican cuáles son cada uno de ellos.

- La organización debe ser formal.

- División de trabajo y unidad de mando (un solo jefe por subordinado).
- Debe haber especialización, ya sea por finalidad, procesos, por zonas y clientes.
- Debe haber jerarquía en la organización.
- Distribución y relación entre la autoridad y la responsabilidad.

2.1.1.3. Características de la teoría neoclásica

A decir de (Daft, 2004) la teoría neoclásica se basa en algunas características que la hacen diferente a las otras, entre ellas se encuentran:

Énfasis en la práctica de la administración.

La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica” indico (Daft, 2004) en su libro Administración

Reafirmaron de los postulados clásicos.

(George R. & Stephen G., 2010) mencionan que los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.

Énfasis en los principios básicos de la administración.

Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.

Gran énfasis en los objetivos y resultados.

Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.

Eclecticismo en la Teoría Clásica

(George R. & Stephen G., 2010) mencionan que los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece verdadero y útil de varias teorías, y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas como:

De La Teoría De Las Relaciones Humanas Se basaban y hacían énfasis en la Organización informal, las dinámicas de grupos, de comunicaciones y liderazgo. Se podría catalogar al respecto como una corriente humanista, donde enfatizan la maximización del capital de mano de obra mediante la socialización y establecimiento de comunidades productivas.

De La Teoría Estructuralista Retoma la importancia de las relaciones de la organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela entre los conceptos de organización formal (teoría clásica) y organización informal (teoría de las relaciones humanas) intentando de este modo hacerlos compatibles.

De La Teoría Del Comportamiento Conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.

De La Teoría Matemática Intento de aplicar la investigación operativa y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados.

De La Teoría De Sistemas El enfoque de la organización compuesta por múltiples subsistemas su de integración y reciprocidad.

2.1.1.4. Ventajas y desventajas de la teoría neoclásica

En el libro Introducción a la Teoría General de la Administración de (Chiavenato, 2007) se menciona que toda teoría aporta beneficios y consecuencias que proporcionarán resultados positivos y negativos indica además que las ventajas y desventajas son:

Ventajas

1. Es la teoría que proporciona mejores resultados a las pequeñas empresas.
2. Posee una estructura simple y se comprende fácilmente.
3. Proporciona estabilidad a la empresa.
4. Evidente definición de las responsabilidades que posee cada individuo que labora en la empresa.

5. Facilidad de contención e implementación por parte de los individuos implicados.

Desventajas

1. Al hacer uso de la comunicación gradual, ocurre un embotellamiento en las líneas de comunicación encargadas de facilitar información al crecer la empresa.
2. La autoridad en la empresa es única y directa.
3. La persona encargada de dirigir se encarga de todas las actividades de la empresa y no de una en específico, lo que puede traer graves consecuencias.
4. La persona encargada de dirigir exagera su función.

2.1.2. Enfoque del Control Interno.

Para conceptualizar el tema del Control Interno en la Gestión Pública y la implementación del Sistema de Control Interno, nos apoyamos en la teoría administrativa científica del Sistema Nacional de Control.

2.1.2.1. Fundamentos de Control Interno.

Definición de Control Interno

Ley del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la Republica (Congreso del Perú, 2002, pág. 6), definió: “El Control Interno, son las acciones de cautela previa, simultánea y posterior que realiza las instituciones del Estado, sujetas a un control con el objetivo de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se realice de forma eficiente, su ejercicio es previo, simultáneo y posterior”.

La Contraloría General de la Republica refirió en Resolución de Contraloría Nro. 320-2006-CG que el “Control Interno, es el proceso integral que efectúa el titular, funcionarios y servidores de una institución que le permite enfrentarse ante los riesgos dando una seguridad razonable en el cumplimiento de la misión de la entidad” (La Contraloría General de la Republica, 2006, pág. 7).

De acuerdo a Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG (La Contraloría General de la Republica, 2016, pág. 4), definió que: El Control Interno, es un proceso continuo, dinámico e integral de gestión, efectuado por el titular, funcionarios y servidores de la entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y dar la seguridad razonable de alcanzar los objetivos institucionales.

Según (Alvarez Illanes, 2007, pág. 149), en su libro Auditoría Gubernamental Integral: Técnicas y Procedimientos, señaló que: Es el conjunto de planes, procesos, políticas, normas y métodos, con el fin de asegurar un objeto, lograr una eficiente seguridad y eficacia administrativa y operativa, alentando y supervisando una buena gestión, que involucre la actitud de las autoridades

y el personal organizado que instituye en cada entidad proporcionando seguridad razonable para el logro de metas propuestas.

El libro Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental (Valdivia Contreras, 2010, pág. 418), refirió que el Control Interno: Los efectúa el titular, funcionarios y servidores de la entidad, debiendo estar diseñado para enfrentar riesgos dando seguridad razonable en el cumplimiento de la misión de la entidad.

Definición de Control Gubernamental

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 27785, (Congreso del Perú, 2002, pág. 6) refirió: Que consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, atendiendo el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, dando cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de lograr logrando su mejoría por medio de la adopción de acciones preventivas y correctivas oportunas.

Objetivos de Control Interno

Según la Resolución de Contraloría N° 320, 2006-CG (La Contraloría General de la República, 2006), destacan los siguientes:

- i. Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad.
- ii. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- 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 en la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Implantación del Control Interno

Según Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, Ley N° 28716, (Congreso del Perú, 2006) estableció: Las entidades del Estado deben establecer de manera obligatoria el sistema de

control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, que este orientado a su ejecución, al cumplimiento de los objetivos:

- a) Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, y calidad de los servicios que brinda.
- b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado ante cualquier pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- c) Cumplir la norma aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d) Garantizar la confiable y oportuna información.
- e) Fomentar e impulsar los valores institucionales y
- f) Promover el cumplimiento de rendición de cuenta por los fondos y bienes públicos que están a su cargo ya sea por una misión u objetivo encargado y aceptado.

Corresponde al Titular y a los funcionarios la responsabilidad de los órganos directivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y las actividades necesarias para implantar el sistema de control interno debiendo ser estos oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones respectivas.

Funcionamiento del Control Interno

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República Ley Nro. 27785 (Congreso del Perú, 2002), estableció: El funcionamiento debe ser continuo, dinámico y que alcance a la totalidad de la organización y de las actividades institucionales, que se desarrollan en forma previa, simultánea o posterior de acuerdo con lo que establece el artículo 7º, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, donde sus mecanismos y resultados son objeto de revisión y análisis permanente de la administración institucional cuyo fin es garantizar la agilidad, confiabilidad, actualización y perfeccionamiento del control interno, correspondiéndole al Titular, la supervisión del funcionamiento, siendo este su responsabilidad

Importancia del Control Interno

Para el Colegio de Contadores Públicos de Lima, (Colegio de Contadores Públicos de Lima, 2017, pág. 2), en su artículo Sección Aporte Profesional, señaló: El control Interno es un instrumento importante en la dirección de todo tipo de organización, permite tener una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales y se encuentra en la capacidad de informar de manera eficaz sobre su gestión a las personas interesadas. El Control Interno en la Gestión de la Organización. Es importante señalar que el Sistema de Control Interno – SCI es una herramienta administrativa potente y muy efectiva para la gestión de la Administración Pública, del país. El

Control Interno, es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción, porque genera cultura organizacional basada en valores éticos, al cumplimiento de las normas de control interno implantadas, y genera una cultura de transparencia, estimulando la previsión del fraude financiero y/u operativo. El Control Interno, es una herramienta muy potente para la Administración de la Entidad, que contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera muchos beneficios a la administración de la organización, en todos los niveles de la entidad, así como, en todos los procesos, subprocesos y actividades.

Efectividad del Control Interno

El Marco Conceptual de control Interno de (La Contraloría General de la Republica, 2018, pág. 50), en cuanto a las consideraciones finales sobre su efectividad estableció: Se manifiesta según el grado de madurez alcanzado, dado que esta madurez se evalúa en función al hecho que los cinco componentes del Control interno y sus principios asociados estén presentes y en funcionamiento.

Dado que el Control Interno es un proceso, la medición de la eficiencia o eficacia reflejara el estado o la situación del proceso en un momento dado. Su evaluación es determinar lo bien que operan los controles en la realidad, es decir, si funcionan tal como fueron diseñados. Con este fin, es necesario desarrollar un sistema de supervisión que proporcione información convincente respecto a su efectividad y permita identificar las deficiencias de control de manera oportuna para su comunicación a los responsables de tomar las decisiones, así como la administración, cuando se estime apropiado.

El Control Interno como herramienta de gestión pública

El Consorcio de Investigación Económica y Social – CIES (Leiva & Soto, 2015, pág. 35), en su publicación Propuesta de Políticas para Gobiernos Regionales 2015-2018, sostiene respecto al tratamiento del Control interno, como una herramienta de gestión pública que favorezca el proceso y las operaciones internas de la institución planteando recomendaciones para su implementación:

1. Fomentar y difundir la definición de control interno como parte intrínseca del ciclo de gestión y que busca incidir en el logro de resultados, que no depende de la Contraloría General de la República, sino de cada una de las entidades, a fin que ellos puedan controlar el manejo de sus propios recursos, teniendo la plena conciencia de que al no hacerlo se ponen riesgo el cumplimiento de los fines (.....).
2. El estándar COSO, promovido debe ser considerado como el orientador para la implementación del control interno, más no la regla estándar. Su implementación debe

partir de los procesos administrativos que requieren más puntos de control y con ello avanzar a todos los niveles dentro de la entidad pasando por el nivel operativo y estratégico

Cabe señalar un buen Control Interno, contribuye en la Gestión Pública en los siguientes aspectos:

- La articulación intergubernamental.
- Nitidez, rendición de cuentas y ética pública.
- Aprovechar e innovar las tecnologías de la información.
- Un balance entre la flexibilidad y el control de gestión.
- Orientación al ciudadano

2.1.3. Gestión Administrativa.

2.1.3.1. Evolución de la Gestión Administrativa.

Ya es conocido que la práctica de administración, se ha venido presentando y su existencia ha sido inherente a las actividades del ser humano, desde aquellos albores, hasta las antiguas civilizaciones como la Mesopotámica, Grecia, Roma fueron tangibles sus resultados de la práctica administrativa en diversos sectores como son: la producción, política, entre otros, con el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, se dio paso al estudio general de administración como disciplina.

El libro Administración de (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1994) explica que los principios de la administración ya fueron practicados y muy bien utilizados por organizaciones tiempo atrás. Nicolás Maquiavelo en su obra Los Discursos, publicada en 1531, y Sun Tzu en El Arte de la Guerra, textos escritos hace más de dos milenios, exponen los principios administrativos que se aplican al proceso administración de toda organización; aun antes de que se usara el término administración; Sin embargo, en su concepción científica, la gestión administrativa tiene su origen a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX.

El libro Fundamentos de Administración (Ramírez Salazar & Ramírez Cardona, 2015) identifica a Frederic W. Taylor y Henry Fayol, como los padres de la administración científica o clásica, por la elaboración de sus teorías como el resultado de sus investigaciones que realizaron en las fábricas. Identificándose a la fecha el concepto de administración con gestión administrativa, al señalar y demostrar que dicho término evolucionó hasta ser equivalente de dirección, gestión y gerencia.

Tabla 1:
Evolución de las teorías de Administración

Énfasis	Teorías Administrativas	Principales Enfoques
En las tareas	Administración científica	<ul style="list-style-type: none"> •Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la Estructura	Teoría Clásica Teoría Neoclásica Teoría de la Burocracia Teoría Estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> •Organización formal. •Principios generales. de la Administración. •Funciones del Administrador. •Organización formal burocrática. •Racionalidad laboral: •Organización formal e informal. •Análisis intra-laboral y análisis inter laboral
En las personas	Teoría de las Relaciones Humanas. Teoría del Comportamiento Laboral. Teoría del desarrollo laboral	<ul style="list-style-type: none"> •Organización informal. •Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. •Estilos de administración. •Teoría de las decisiones. •Integración de los objetivos laborales e individuales. •Cambio laboral planteado •Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría no estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis intra-laboral y análisis ambiental. •Enfoque de sistema abierto
En la Tecnología	Teoría de la contingencia	<ul style="list-style-type: none"> •Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 2007, pág. 85)

2.1.3.2. Precursores de la Gestión Administrativa.

Hoy en día, de hecho, que vivió personajes destacados quienes con sus aportes apoyaron para el desarrollo de la administración. Entre ellos tenemos a:

Confucio: Filósofo, aportó una serie de criterios para la Administración gubernamental, recomendando lo siguiente:

- Que, las personas que ocupan cargos públicos deberán conocer la realidad del país o de la jurisdicción al menos, para estar en condiciones de resolver y/o Plantear alternativas de solución.
- Eliminar de la selección de personal, la parcialidad y el partidismo.
- Que, los funcionarios seleccionados deberán ser personas idóneas, en todo el sentido de la palabra.

Adam Smith: formuló el principio de la división del trabajo, al haber considerado necesario la especialización y, por ende, elevar el aumento de la producción.

Henry Metcalfe: se diferenci6 por instaurar nuevas t6cnicas de control administrativo e ide6 una nueva forma de control considerada como muy eficiente.

Woodrow Wilson: planteo la separaci6n entre Pol6tica y Administraci6n y le dio el calificativo de ciencia a la administraci6n propugn6 su enseanza a nivel universidades.

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administraci6n cient6fica; Taylor trabaj6 entre 1880 y 1915 seg6n su criterio, plante6 que los trabajadores “En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayor6a de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden”, tambi6n promovió que las fuentes de empleo incrementar6n la paga a los trabajadores m6s productivos.

Henry Fayol: fue el primero que destruy6 la teor6a general de la administraci6n, por lo que se considera “el padre de la administraci6n moderna”, Fue el primero que propugn6 por que se enseara administraci6n en los centros educativos. Fayol aport6 catorce principios b6sicos a la administraci6n, y estos son:

1. **Divisi6n del trabajo**: Cuando m6s se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñaran su oficio.
2. **Autoridad**: Los gerentes tienen que dar 6rdenes para que se hagan las cosas; si bien la autoridad formal les da derecho de mandar.
3. **Disciplina**: Los miembros de una organizaci6n tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa
4. **Unidad de direcci6n**: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben de ser dirigidas por un mismo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de mando**: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operaci6n particular solamente de una persona.
6. **Subordinaci6n de inter6s individual al bien com6n**: En cualquier empresa el inter6s de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organizaci6n como un todo.
7. **Remuneraci6n**: La compensaci6n por el trabajo debe ser equitativa para los patronos
8. **Centralizaci6n**: Fayol cre6a que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero tambi6n necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio
9. **Jerarqu6a**: La l6nea de autoridad en una organizaci6n representada hoy generalmente por cuadros y l6neas de un organigrama pasa en un orden de rango desde la alta gerencia hasta los niveles m6s bajos

10. **Orden:** Los materiales y las personas deben de estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado. en particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de Grupo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

2.1.3.3. Gestión Administrativa.

El documento intitulado Gestión Administrativa de (El Fondo de Cooperación y Desarrollo Internacional, 2017) menciona que es aquella forma en que se utilizan lo disponible, sean recursos escasos para alcanzar objetivos organizacionales. Ello es posible a través de 4 funciones particulares: planeación, organización, dirección y control.

Por otro lado, la gestión administrativa es vital para operaciones fundamentales de toda organización, sea privado u gubernamental. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, su gestión administrativa no sólo mantendrá un escenario administrativo estable, sino también trabajará coordinadamente con otros departamentos para afirmar que las diferentes actividades se encaminen sin dificultades.

2.1.3.4. El Proceso administrativo

Comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallamos cada uno de estas fases; considerando lo planteado por (Chiavenato, 2007) que señala:

Planeamiento

Es diseñar un futuro visualizado e identificar las actividades y acciones y forma para alcanzarlo. Es también el diagnóstico, fijar objetivos, metas, estrategias, presupuesto, elaborar planes, programas, y proyectos. Asimismo, es un proceso que permite realizar una gestión razonable que responda las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Por qué hacer?, ¿Cuándo hacer?, ¿Cuánto hacer?, ¿Con quién hacer?

Organización

Estructura y relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades humanas y materiales de una organización, con el propósito de alcanzar su más alta eficiencia dentro del contexto de plan y objetivos establecidos. También se puede entender como el acto de establecer funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos y sistemas.

Elementos de la Organización:

1. Estructura.
2. Sistematización.

Tipos de Organización:

1. Organización lineal.
2. Organización formal.
3. Organización Funcional.
4. Organización por procesos.

Dirección

Es el acto de influir en los integrantes de una determinada organización, de tal manera se contribuya al logro de metas laborales y grupales; por tanto, tiene que ver primordialmente con aspectos interpersonales de la administración. Implica también liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la organización; comunicación interna y externa; toma de decisión; delegación de función; desconcentración y segregación de funciones.

Control

Consiste en medir, evaluar y corregir tanto el desempeño individual y grupal en el aspecto laboral, para garantizar que los hechos sean acordes al plan y programa.

Ello implica el anticipo y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema. El proceso básico de control comprende tres aspectos importantes:

- Establecer criterios.
- Medir el desempeño basado en criterios.
- Corrección de las variaciones respecto a criterios

2.1.3.5. Gestión Pública

El libro *Gestión pública y governance* de (Sánchez González, 2002) menciona que la administración pública tiene su origen en la palabra latina *gestio-onem*, por lo que el gestor es un ordenador, un hacedor de obligaciones. En español, el vocablo *gestión* ha sido usado por lo general como sinónimo de *administración*. “a la voz de *gestión pública* le preceden otras acepciones que le dan su origen: el *public management* y la *gerencia pública*. Inclusive, para los estudiosos se puede usar indistintamente la palabra *Gerencia Pública* y *Gestión Pública*.”

Haciendo la distinción entre “*Administración pública*” y “*gestión pública*”, dada la confusión existente entre ambos conceptos, tenemos:

Para (Ospina Bozzi, 1993) en su libro *Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública*, la administración pública tiene una orientación tradicional que se centra en la aplicación de función administrativa genérica con ligero grado de pasividad y orientado hacia el *statu quo*. Esta acepción de la administración como disciplina aplicada y basado en el uso mecánico de conceptos administrativos tradicionales, es una de las muchas percepciones más frecuentes que se muestran para atacarlo, aunque se podría señalar que no se presentan la argumentación concreta y contundente para su menoscabo.

En tanto que, la *gestión pública* tiene una connotación más agresiva, orientada a la acción y a la solución creativa de las dificultades de la administración dentro de un escenario innovativo y con el apoyo de instrumentos racionales. Según (Ospina Bozzi, 1993) ésta es una acepción más integral, asentada en la aplicación de conocimiento y técnica contemporánea, apoyado en ejercicios, reflexiones sistemáticas de la *praxis profesional* en el contexto del trabajo.

2.2. Bases Conceptuales

2.2.1. Variable 1: Control Interno

Definiciones de Control Interno.

La Contraloría General de la República (Marco conceptual del control interno, 2014, pág. 9) aseveró que el *Control Interno* es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la *gestión misma* orientada a minimizar los riesgos.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 68) sostuvo que el *control interno* “es un proceso que está relacionado con todos los aspectos financieros y administrativos de una organización. El control

administrativo se basa en los informes contables y financieros y los controles administrativos de naturaleza física se complementan del control financiero”.

Este tipo de control está proyectado para proporcionar la certeza de que las operaciones se ejecutan conforme la autorización general o específica de la dirección superior, así como que dichas operaciones se registren convenientemente, para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las normas específicas que lo regulan.

El control interno permite juzgar, tanto la correcta operación de los mecanismos inter diseñados para verificar la efectividad, precisión y autenticidad de las transacciones, como los métodos adoptados para medir el avance hacia los objetivos y para precisar la calidad de las realizaciones.

(Zarpan Alegría, 2013, págs. 29 - 30) mencionó que el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración y otro personal de la entidad para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Sin embargo, el autor determinó en su estudio que no se aplican los controles internos establecidos en las Normas, Técnicas de control y como consecuencia no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo, que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide negarse a actuar frente al riesgo cuando no se aplica medidas de control para poder mitigar ni disminuir el riesgo producido en la entidad.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 49), señaló que el control interno es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia, promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización. En una empresa se deben llevar a cabo procedimientos coordinados con las distintas áreas, con el objetivo primordial de proteger y preservar los bienes, derechos y patrimonio; además, la información que se proporcione debe ser confiable para una buena toma de decisiones.

(Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 267), afirman que el control interno es un plan organizacional y todas las medidas relativas que adopta una entidad para salvaguardar activos, fomentar el acatamiento de las políticas de la compañía, promover la eficiencia operativa y garantizar que los registros contables sean precisos y confiables.

(Gómez González, Londoño Valencia, & Salazar Loaiza, 2011, pág. 3) manifestó lo siguiente: Las pequeñas empresas han ajustado sus procesos y creado una visión empresarial respecto al control interno, con todos los agentes que la integran, puesto que la confiabilidad de la información depende de la efectividad y eficiencia de las operaciones. Por tanto, dicha visión del control interno ha permitido dar cuenta a dichas organizaciones, sobre la buena administración de los recursos, la mitigación de los riesgos y el cumplimiento de la normativa.

(Carranza Gomez, Cespedes Bravo, & Yactayo Anchirayco, 2016, pág. 26) sustentan que es necesario determinar en el control interno que los procedimientos se lleven coordinadamente con otras áreas para una mayor seguridad de las actividades que se realicen y que la información contable y económica de la entidad nos conduzca a una buena toma de decisiones en hecho relevantes para la empresa con el único propósito de proteger los bienes, activos, derechos y patrimonio, además haciendo un buen uso de los recursos basándonos en la eficiencia y eficacia de las operaciones.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 49) mencionó que el control interno abarca todos los departamentos y actividades de una empresa. Incluye los procedimientos, los medios de asignación de responsabilidades, las formas de delegación de autoridad, descripción de funciones en áreas funcionales incluye, además, el programa para la preparación, verificación y distribución, en los diferentes niveles de supervisión, de aquellos informes para que los administradores puedan mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una organización.

(Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 267), acotó que los controles internos son más efectivos cuando los empleados de todos los niveles adoptan los objetivos y normas éticas de la organización. Los altos directivos deben comunicar esos objetivos y normas a los empleados.

(Estupiñán Gaitán, 2006) manifestó que el control interno ayuda a la empresa a disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa aplicando y respetando las políticas de la empresa en la ejecución de los planes, programas y proyectos.

(Carranza Gomez, Cespedes Bravo, & Yactayo Anchirayco, 2016, pág. 28) fundamentan que es importante que el control interno abarque todas las áreas y que se delegue funciones, responsabilidades y autoridad para que de esta manera todo el personal conozca lo que sucede en

la empresa, además, cada actividad debe ser supervisada y así la administración mantenga un control de las funciones y actividades propias de la entidad. Se debe tomar medidas necesarias para prevenir errores y la distribución de funciones del personal para que la realización de actividades sea de manera coordinada, pero además se debe resaltar que para que se lleve a cabo un buen control hay que lograr los objetivos establecidos.

Fines del control interno.

La Contraloría General de la Republica (Manual de auditoria gubernamental, 2014, pág. 428), mencionó que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectuaron correcta y eficientemente.

(Rodriguez Valencia, 2009, pág. 51) manifestó que las definiciones sobre el control interno indican que éste es mucho más que una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencias en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración. Un sistema de control interno consiste en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización con las siguientes finalidades:

- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraudes o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.
- Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.
- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.

(Aguirre Choix & Armenta Velazquez, 2012, págs. 1 - 17) definió que el fin de tener adecuado un control interno se evita riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y el interés de la empresa. Así como también se logrará evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

(Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012, pág. 14), describió que el fin del control interno es asegurar que dichas actividades traducidas en operaciones y procesos se desarrollen de manera segura, continua y confiable, ello se aplica tanto a aquellos quienes integran la organización como para los que tienen expectativas de la eficiencia de la gestión y la eficacia de los resultados esperados.

(Carranza Gomez, Céspedes Bravo, & Yactayo Anchirayco, 2016, pág. 29) sustentaron que la prioridad es proteger los bienes de la entidad mediante la aplicación de un buen control interno lo cual conlleva a asegurar el buen uso de los recursos, evitando así futuros fraudes, errores o pérdidas, además otro de los objetivos que se debe lograr es que la información obtenida respecto a los estados financieros debe ser fiel copia de la situación económica de la organización reflejando una fidedigna información y se pueda tomar decisiones correctas en la gerencia para cumplir con las políticas de la entidad, con eficiencia y eficacia en la transparencia de las operaciones de la organización.

Objetivos del control interno.

La Contraloría General de la República (Marco conceptual del control interno, 2014, pág. 11) señaló que, entre sus objetivos, el Control Interno busca:

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f. Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- g. Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.

(Koontz & O'Donnell, Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas, 1990, pág. 57) sostuvieron que no hay que olvidar que la auditoría interna es un servicio realmente gerencial, por lo que sus objetivos deben ir aparejados a los objetivos de las autoridades de la entidad donde se aplica, los mismos que se pueden resumir en: reducción de costos y gastos; incremento de la eficiencia de las operaciones; eliminación del mal uso de los bienes y derechos de las instituciones (activos) y obtención de mejores rendimientos (rentabilidad).

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 69) sostuvo que las auditorías internas tienen como propósito evaluar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos en los procesos de negocio. Se conocen como internas debido a que son realizadas por personal propio de la organización, por lo

general el área interna de Auditoría. Es importante realizarlas de forma periódica y cuidar que las debilidades o deficiencias sean corregidas oportunamente para evitar impactos no deseados a la organización.

Interpretando las citas anteriores, se puede considerar a la auditoría interna como un servicio de asistencia técnica a las autoridades y trabajadores con la finalidad de prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, para mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la entidad o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales. De todas las citas anteriores, se puede construir entonces el concepto de auditoría interna, como el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones presupuestarias, financieras y/o administrativas, efectuado en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, elaborando el correspondiente informe. Tiene por objetivos:

- Evaluar la correcta utilización de los recursos públicos, verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- Determinar la razonabilidad de la información presupuestaria, financiera, económica y patrimonial.
- Determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y los resultados obtenidos en relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los planes y programas aprobados de la entidad examinada.
- Recomendar medidas para promover mejoras en la gestión pública.
- Fortalecer el sistema de control interno de la entidad auditada.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 72) sostuvo que se trata de una actividad vasta en extremo, y que su finalidad consiste en asegurarse de que se realice lo necesario y percatarse cuando no se hace. Sus etapas son: entrada, proceso y salida. El control interno implica el uso de un sistema de información y normal confiables, fácil de entender y sensible, que asegure la obtención de recursos apropiados de modo efectivo y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. Por otro lado, los dos autores afirmaron que aun cuando los informes de control comprenden información pasada no se pretende por ello que uno trate de deshacer acontecimientos que han tenido lugar, ya que la finalidad es utilizar la experiencia del pasado como auxiliar para lograr objetivos futuros. La dimensión de tiempo deseado es, pues, con toda claridad, el futuro, puesto que la dirección superior solo puede influir en estos sucesos.

Tomando el futuro como la dimensión apropiada del tiempo, pueden trazarse claras distinciones entre:

- Planeación estratégica y control, cuya preocupación se concentra sobre políticas y objetivos generales a largo plazo.
- Control administrativo.
- Control operativo, se refiere a las tareas cotidianas.

Las tres formas de control tienen gran pertinencia en el contexto del control financiero. Por ejemplo, el marco de las políticas financieras es una actividad de planeación estratégica, mientras que la planeación e informes sobre los requerimientos de capital de trabajo cae dentro del ámbito de control administrativo y, en nivel más detallado, el control de concesiones de crédito se halla dentro de la esfera del control operativo. No obstante, el control administrativo es el centro principal de atención en el sistema de control financiero, dentro de un lapso de mes a mes o de semana a semana.

Importancia del Control Interno.

La Contraloría General de la República (Marco conceptual del control interno, 2014, pág. 12) mencionó que el Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. A continuación, se presentan los principales beneficios.

- a. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- b. El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- c. El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- d. El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e. El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

La Contraloría General de la República (Marco conceptual del control interno, 2014, pág. 14) aseveró que diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación. COSO es una Comisión voluntaria constituida por representantes de

cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros. El modelo de Control Interno predominante y ampliamente aceptado a nivel internacional es el enfoque del Marco Integrado de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). Sin embargo, la calidad de su implementación dependerá del grado de desarrollo organizacional alcanzado por las entidades, así como por los mecanismos de verificación o autoevaluación de los que disponga la entidad.

Tipos de control interno.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 35), clasificó el Control interno en 3 tipos de controles:

- a) Control preventivo. Es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.
- b) Controles concurrentes. Son los que se realizan mientras desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa, Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan.
- c) Control posterior. Son los que llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determina las causas de cualquier desviación del plan original y los resultados se aplican a actividades futuras similares.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 51) aludió que estos tres tipos de controles se realizan antes durante o después de una actividad con la finalidad de prevenir, detectar o corregir aquellos errores, omisiones o desviación del plan original como una buena alternativa para llevar un eficiente sistema en las operaciones que realizan diariamente y garantizando de esa manera una información más eficiente y real.

(Valdivia Contreras, 2010, pág. 449), manifestó que el objetivo de este control es mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de decisiones, así como de prevenir la eficiente y correcta utilización de los recursos de la entidad, en tal caso puede ejercer controles externos de manera preventiva, en atención al desarrollo de sus papeles de supervisión y vigilancia sin que ello conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad.

(Mantilla Blanco, 2009, pág. 134) refirió que, al existir áreas comunes entre los objetivos, puede resultar difícil determinar cuáles de los controles deben determinarse dentro del alcance del informe referidos a los controles sobre la información financiera, a pesar de esta dificultad es importante delimitar el campo de actuación para asegurar de la realidad del alcance se ajuste a las expectativas razonables de la entidad.

Dimensiones del Control interno:

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 68) refirió que son el plan de organización, control administrativo y el control financiero.

Dimensión 1. Plan de organización:

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 68) manifestó que el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. Esto implica los siguientes indicadores: plan de trabajo, plan operativo, organigrama a la vista del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, manual de organización, procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad, eficiencia, productividad en las operaciones y adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

(Mantilla Blanco, 2009) mencionó que el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus

activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

(Barquero, 2013, pág. 17) fundamentó que el control interno ha existido siempre: “Desde que se crearon las primeras organizaciones existe la necesidad de establecer controles sobre las personas que en ellas participan y sobre sus operaciones. El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos”. Consecuentemente deben asegurar que los activos estén adecuadamente resguardados, que el registro contable sea fidedigno y que las actividades de la organización se desarrollen eficientemente y se cumplan según las normas establecidas por la gerencia.

(Dugarte Rodríguez, 2012, pág. 33) aludió a la ONU y mencionó que el control interno puede ser definido como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos: promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada. Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma. Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.

Al respecto (Rodríguez Valencia, 2009, pág. 127) manifestó que: Las políticas son parte de la planeación, requieren desde el punto de vista del control, algunos requisitos para su práctica eficaz. Por ejemplo, la necesidad de que se fijen por escrito, como en el caso de los procedimientos y programas. De esta manera, tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas, servirán en forma efectiva a la función de control, ya que no se presentarán confusiones e interpretaciones erróneas. Las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas funcionales de la organización. Además, deben ser suficientemente específicas para que puedan servir como guía efectiva. Igualmente deben adaptarse a las condiciones cambiantes, sin perder de vista los objetivos fijados previamente.

En esa consecuencia (Rodríguez Valencia, 2009) acotó que: Las políticas, las instrucciones, así como el comportamiento de la organización, que adquieren vigencia y se conservan por medio del control interno, son de tres tipos: de tipo formal: Expresados en resoluciones de la dirección superior, en las disposiciones, tales como adoptar e implantar manuales administrativos o las

instrucciones escritas que cubran actividades limitadas. De tipo informal: dentro de la organización formal se adopta la forma de instrucciones orales, como las de procedimiento que dicta un jefe a sus colaboradores. De tipo implícito: Hábitos y normas de las operaciones, no dictados por escrito, sino de palabra, y que, sin embargo, son más o menos comunes en una organización.

De lo mencionado, se comprende que la certeza de la operación de toda entidad es influida tanto por las políticas y directrices implícitas como por las explícitas. Y que el control interno, se extiende a las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de un individuo o que, de manera intencional, caen dentro de la capacidad discrecional de este y no se rigen por reglas o convenciones.

Dimensión 2. Control administrativo:

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 74) sostuvo que “el control administrativo es el trabajo de decisión y mando que se relacione con la prevención, corrección y minimización de desviaciones respecto del nivel de desempeño especificado con la misión y sus planes derivados”. Los indicadores son los siguientes: incidencias y cumplimientos laborales, perfil y número necesario de personal, controles de asistencia y puntualidad, expedientes del personal, análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores, orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia, observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Se comprende de estas citas que, mediante el control, una organización puede ajustarse a las perturbaciones y conducirse de acuerdo con lo planeado. Si los resultados no están dentro de lo que razonablemente se espera, se aplicaran medidas correctivas. Una evaluación y corrección, si es necesaria, constituye el trabajo del control administrativo.

(Koontz & O'Donnell, Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas, 1990, pág. 57) opinaron que el control administrativo “son los medios por los cuales los diversos niveles de supervisión y administrativos de una organización ejercen control sobre sus respectivos segmentos administrativos”.

De todo lo afirmado por los autores se puede comprender entonces que el control administrativo es responsabilidad de la dirección superior, ya que tiene la responsabilidad formal del desarrollo de programas de control destinados a perfeccionar el desempeño, y por tanto el grado en que se ejecutan las operaciones.

En esta investigación se verificará dos aspectos del control administrativo:

- Control de proceso: se verificará si se lleva a cabo un proceso de administración rutinaria, si lleva a cabo un proceso de Instrucción al personal y de supervisión de funciones.
- Áreas básicas de control: se verificará si se lleva un adecuado registro de las compras y abastecimiento, si emplean técnicas de mercadotecnia, si se lleva un adecuado control de las Finanzas y del Área funcional del personal.

Para (George R. & Stephen G., 2010, pág. 52) el control administrativo “Determina qué se está realizando, se evalúa el desempeño y si es necesario, se aplican medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.”

Dimensión 3: Control financiero

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 75) fundamentó que es un marco mercantil, el enfoque de sistemas se considera usualmente flujo de información por medio de una empresa. Por lo tanto, puede describirse como una forma de enfocar los sistemas de información que concibe a la empresa comercial como entidad compuesta de varios sistemas y subsistemas independientes, los cuales suministran información administrativa oportuna y exacta que permita la adecuada toma de decisiones. Sus indicadores son los siguientes: Contabilidad como medio de control, Normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa, confiabilidad de los registros financieros, sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables, una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables, preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad, Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes, se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

En realidad, el éxito financiero depende de la interacción acertada entre los diversos flujos de información, materiales, dinero, personal, tecnología, dentro de la empresa. Estos flujos ponen en movimiento fuerzas que determinan la tendencia básica hacia el crecimiento, fluctuación y decadencia.

Se analizan tres aspectos relacionados al control financiero:

- Contabilidad como medio de control: control de las órdenes, de los materiales, del personal, de los bienes de capital, de la información y de los fondos.
- Los tipos de control que aplica la empresa: si aplica el control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación.
- Normas de actuación: físicas, de costo, de ventas, de programa y de intangibles.

Protección de sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia:

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 124) afirmó que este es uno de los fines: “más importantes del control interno ya que por medio de un adecuado sistema de control interno, será posible evitar pérdidas, fraudes, errores, desperdicios e ineficiencias, de igual forma podrá preverse contingencias que pudieran afectar los recursos organizacionales”.

Además, el autor agrega que los activos de la organización, constituyen los principales recursos para generar utilidad y un adecuado sistema de control interno no debe prever medidas de vigilancia y comprobación que se establezcan desde antes de la adquisición de los activos, pasando por su custodia, conservación y mantenimiento, hasta su baja (por su retiro o venta).

Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 125) refirió que:

Por costumbre, la revisión del control interno se asocia con los ingresos y gastos. Actualmente se reconoce la existencia de una importante finalidad del control interno, consistente en la prevención de pérdidas y la elaboración de información contable y administrativa precisa en todas las áreas funcionales de la empresa.

Un control interno inadecuado de ventas, por ejemplo, puede producir pérdidas de incompetencia al embarcar la mercancía sin la previa aprobación del departamento de crédito.

De lo expuesto por el autor, se comprende entonces que control interno, debe abarcar a toda la organización, por lo tanto, se requiere de información contable y administrativa exacta y confiable, para ser utilizada en la toma de decisiones. No solo por un continuo proceso de verificación y análisis de los informes y de los registros que de ellos se derivan, podrá la dirección superior depositar su confianza en la información que le es presentada. Por ejemplo, desechar equipo sin autorización y sin registro será causa indiscutible de pérdidas sustanciales.

Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 126) afirmó que “Ninguna función representa mejor el espíritu de la administración moderna que la de control; de hecho, alcanzar eficazmente los objetivos de las organizaciones y satisfacer las necesidades comerciales es el resultado directo de su ejercicio”.

Los objetivos y planes tienen una relación estrecha con los controles. Los planes son compromisos de acción. Una forma adicional de medir el cumplimiento de los objetivos de la organización se logra valiéndose de guías intermedias para delegarse de respuestas rápidas que pueden hacer frente a problemas que podrían afectar de manera significativa los resultados futuros. Por ejemplo, con las primeras ventas de un producto nuevo puede evaluarse la respuesta de los consumidores; en otros casos, por medio de pruebas de campo controladas que sirvan para efectuar estimaciones preliminares sobre la aceptación del producto.

Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.

Asumiendo que los objetivos han sido establecidos en términos susceptibles de ser medidos, es necesario proveerse de medios para calificar los resultados corrientes. Se necesita saber lo que se está logrando actualmente en el proceso operativo hacia los objetivos establecidos; además, en esta información debe considerarse la solución a las necesidades presentes en el lugar, tiempo y gente adecuados. De esta manera, se hace necesario saber hacia dónde se quiere ir y que se está haciendo actualmente con miras al logro de los objetivos. Solo así podrán obtenerse las bases adecuadas para comparar y analizar las acciones correctivas a realizarse u de otro tipo de acción administrativa.

2.2.2. Variable2: Gestión administrativa.

Definiciones de Gestión Administrativa

Según (Louffat, 2014, pág. 175) “La gestión administrativa es definida como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. A similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema”.

Al sistema de la administración general ingresan personal, dinero, tecnología, maquinaria y materiales que se interrelaciona en los procesos administrativos para entregar productos o servicios de la manera más eficiente posible. Estos procesos comunes a todo sistema administrativo son: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

(Koontz & O'Donnell, Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas, 1990, pág. 30) afirmaron que: “Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar”.

(Chiavenato, 2007, pág. 5) es de la idea que la administración es “la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización”.

(Martínez Aguirre, 2012, pág. 42) refiere a la administración como un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios; tiene como función el director planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.

(Blas Jimenez, 2014, pág. 275) manifestó que las funciones administrativas son “un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones”.

(Robbins & Judge, 2013, pág. 5) plantean que “cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas”. Logrando producir los bienes y servicios en el tiempo propuesto y con la menor cantidad de recursos asignados: práctica necesaria de implementar en todas las áreas de intervención de los seres humanos.

Según (Aguilar Bonilla, 2010, pág. 26), la gestión es “un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados”.

Entonces, gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de objetivos institucionales. Por ellos ante los constantes cambios que nos trae la globalización, la gestión tiene que alcanzar y proponer nuevos modelos para concretizar los objetivos propuestos.

(Paredes Basilio, 2016) aludió a Mintzberg y Stoner y mencionó que el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización, es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Dimensiones de la Gestión administrativa.

(Louffat, 2014, pág. 176) refirió a la planeación, organización, dirección y control.

Dimensión 1: Planeación

“El proceso es definido como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. A similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema. La administración de personal es visualizada como un subsistema del sistema de la administración general y como tal, integrado por procesos administrativos” (Louffat, 2014, pág. 176).

La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para lograrlos. Entre las actividades de planeación cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de los objetivos, la decisión de los tipos de actividades en la que participa la compañía, la dirección estratégica corporativa y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Al sistema de la administración general ingresan personal, dinero, tecnología, maquinaria y materiales que se interrelaciona en los procesos administrativos para entregar productos o servicios de la manera más eficiente posible. Estos procesos comunes a todo sistema administrativo son: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Para (Chiavenato, 2007, pág. 124), la planificación “es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Además, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos”.

La función de planificación representa la base de la administración. Las actividades que conforman el planificar, determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución, ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Es así que afirma (Chiavenato, 2007, pág. 125) que la planificación “comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida”.

La planeación estratégica, implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas. Bernal y Sierra, (2013, p.56)

(Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 30) indicaron que Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 30) indicaron que La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.

Dimensión 2: Organización

(Louffat, 2014, pág. 176) aludió que: “La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. La organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las

metas; actividades que incluyen atraer a la organización, especificar responsabilidades, crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito”.

Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales.

Asimismo, (Louffat, 2014, pág. 177) mencionó que lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible a las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin estrategia previamente definida. Los modelos organizacionales que la administración científica nos ofrece son los denominados modelos tradicionales, dentro de los cuales se considera: el funcional, el de productos, el de clientes (segmentos/mercado), el geográfico, del de turnos, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional (por producto, por proceso y/o geográfico), el de proyectos y el matricial. En décadas más recientes ha surgido el denominado modelo emergente, basado en el concepto de red.

Lo segundo a definir es el organigrama, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo que previamente se ha seleccionado. Podría afirmarse que el organigrama es la representación técnica del modelo organizacional. Para la confección de un organigrama existen diversas opciones. Pueden estar basados en la información que ofrecen, así como en la forma o figura de las unidades orgánicas que la constituyen. Aspectos esenciales para la confección son la definición de las ubicaciones de las unidades orgánicas en el “plano organimétrico”, así como la denominación de sus nomenclaturas y de una serie de criterios técnicos en el empleo de figuras y líneas conectoras de las unidades.

En tercer lugar, vendrá el desarrollo de los manuales organizacionales. Estos son documentos que sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión de diseño organizacional plasmado en los organigramas. Mediante estos manuales se puede definir las características adoptadas por la institución, en cuanto a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de uso.

Los principales condicionantes son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional. Del lado de los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de líneas y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 31) refirieron que Organizar, es la parte de la administración que supone el

establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan.

En lo que respecta a (Chiavenato, 2007, pág. 78) la organización es “la determinación de las interrelaciones de los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas directrices, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos”.

Por lo tanto, se entiende que organizar se refiere a agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la organización.

Sobre ello, se complementa la idea de organización, como función administrativa “significa el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos” (Chiavenato, 2007, pág. 129)

Aquí se toma, a la organización en el segundo sentido, o sea como la segunda función administrativa que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo.

En consecuencia, organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Encargar las actividades a puestos y personas específicos (puestos y tareas).

(Chiavenato, 2007, pág. 158), afirma que:

La organización, puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de los objetivos institucionales, pero también como una función

que hacer parte del proceso administrativo se refiere al acto de organizar, es decir da un orden, establece una estructura administrativa donde se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades y se asignan los recursos (financieros, físicos, humanos, etc.) para tal efecto.

Asimismo, menciona que existen tres componentes claves en la definición de las estructuras organizacionales: La estructura de la organización elige los niveles jerárquicos, directivos y sus colaboradores; asimismo, la estructura de la organización nivela al personal en departamentos y de toda la organización; y además la estructura de la organización adiciona el diseño de sistemas para lograr la comunicación asertiva.

Cabe precisar que, el diseño de la estructura organizacional es el perfil formal de las relaciones laborales de las empresas, en la cual detallan la división formal del trabajo e incluso las relaciones de dependencia en una organización.

Diseño organizacional

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las organizaciones y estructuraciones. Las empresas jóvenes y en desarrollo son particularmente hábiles en reestructurarse con frecuencia, lo cual es más difícil para las empresas grandes. (Chiavenato, 2007, pág. 205).

El diseño organizacional forma parte de las prioridades de la administración, porque se define como funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro formas a la organización, siendo los siguientes:

- Como estructura básica:

- Está referido a los aspectos estáticos de la organización, respecto a la radiografía de la estructura organizacional, donde están representados los órganos y partes que componen la organización.
- Como mecanismo de operación:
- El mecanismo de operación se sustenta en el establecimiento de las normas, reglas y reglamentos y define los aspectos dinámicos de la organización, reflejados en los manuales de la organización.
- Como mecanismo de decisión;
- Implanta el proceso de toma de decisiones para estar en concordancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los equipos que la conforman.
- Como mecanismo de coordinación
- Puntualiza el armonizar e integrar la organización con sus diferentes partes, en relación a la división del trabajo organizacional.

Diseño departamental

El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. El diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. (Chiavenato, 2007, pág. 236). El diseño departamental presenta una variedad de tipos. Los cuales se detallan: funcional, por productos y servicios, por base territorial (geográfica), por clientela, por proceso, por proyecto y matricial.

Diseño de cargos y tareas

Se precisa que Cargo, son las actividades desempeñadas por una persona, que puede percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama. El proceso de diseño de un cargo puede dividirse en tres etapas: a) Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse; b) Especificación del método para ejecutar cada tarea; c) Combinación de las tareas individuales en cargos específicos. Entonces el primero y el tercer aspecto determinan el contenido del cargo, mientras que el segundo indica cómo deberá desempeñarse. El diseño de los cargos es la manera como se proyectan y estructuran los cargos individuales y se combinan en unidades, departamentos y divisiones. Existen tres enfoques diferentes en el diseño de cargos y tareas: clásico, humano y situacional.

Dimensión 3: Dirección

“La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos, la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de toda institución” (Louffat, 2014, pág. 178).

Administrar personas implica tratar de comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupo/equipo. En ese contexto, tener nociones sobre técnicas de liderazgo, de motivación, comunicación, negociación, de clima y cultura organizacional, se vuelve indispensable para poder lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución. Si se pretende comprender al trabajador individualmente, es necesario contextualizarlo en sus sensaciones, percepciones, personalidades, actitudes, valores, pensamientos, motivaciones, emociones, memoria, inteligencias, aprendizaje, ya que cada cabeza es un mundo.

También es necesario identificar sus rasgos frente a las relaciones con los colegas de trabajo, observar cómo es su comportamiento con un superior, con un subordinado, con un colega de igual nivel, con colegas de otra área, que rol juegan cuando forma parte de equipos de trabajo o de grupos humanos. En base a este panorama es que se pueden establecer estilos de liderazgo que permitan conciliar sinérgicamente los diversos talentos de cada trabajador a favor de la institución en su conjunto. De lo que se trata es de valorar la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica del personal. La salud espiritual permite comprender que el ser humano tiene valores, preferencias y gustos, principios de vida a ser respetados, que han sido cultivados a lo largo de su vida, y los cuales pueden pertenecer a aspectos como la religión, la política, el género, la raza, etcétera. Es decir, saber administrar la diversidad humana.

La salud emocional significa reconocer que el ser humano tiene derecho a manifestar sin temor sus sentimientos y que se debe valorar positivamente sus acciones acertadas e inclusive ayudarlo y no ponerlo en sus errores. Por ejemplo, el otorgar una felicitación simple, sencilla, con un apretón de mano por un buen trabajo, no es señal de demérito o de corazón blando de un superior, apenas es un detalle de reconocimiento que para el trabajador puede tener un profundo significado. La salud racional es la valorización de las competencias de conocimientos, de habilidades y de actitudes del ser humano, donde el conocimiento representa el saber, la habilidad representa la aptitud de aplicar el saber, y la actitud representa la voluntad de querer hacer y ser alguien en la vida. La salud fisiológica es la preocupación por el bienestar fisiológico-biológico

de la persona como señal de vitalidad en su organismo, quizás el bien máspreciado de todo ser humano relacionado intrínsecamente a su calidad de vida.

(Chiavenato, 2007, pág. 130) afirma que “la dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se ha definido la planeación y establecido la organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan”. Éste es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Para ello, los empleados deben ser asignados a sus puestos y funciones, capacitados, guiados y motivados para que alcancen los resultados que se esperan de ellos.

“La función de la dirección se relaciona de forma directa con la manera en que se deben alcanzar los objetivos por medio de las actividades de las personas que componen la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 130). Luego entonces, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas.

(Koontz, Wehrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 31) indicaron que Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Para una mejor explicación respecto al significado de “Dirección”, las definiciones de diferentes autores: según (Robbins & Judge, 2013), la dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales. Para (Koontz, Wehrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012), la dirección es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas

organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Según (Daft, 2004), la dirección es la función administrativa de los directivos que consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa una cultura de desempeño excelente por parte de los trabajadores según los objetivos de una organización.

Resumiendo, dirección comprende dos grandes aspectos: el comportamiento humano en las organizaciones y el desarrollo de competencias de dirección.

Además, se precisa que la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación. (Chiavenato, 2007, pág. 278).

Además, los temas más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador en cualquier nivel que este situado, debe comunicar, liderar y motivar. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de tal forma que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. (Chiavenato, 2007, pág. 282).

Por otro lado, dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios. El buen ejecutivo es el que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. (Chiavenato, 2007, pág. 283).

Dimensión 4: Control

“El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe de realizarse no solo el final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que

se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas” (Louffat, 2014, pág. 176).

El control no solo se aplica al finalizar una acción administrativa y donde la situación está consumada, “oleada y sacramentada”, sino que pueda adoptarse permanentemente, a lo largo de tres momentos:

- a) El control previo: se produce antes de iniciarse la actividad a modo de revisión de las condiciones adecuadas para la actividad a desarrollar, buscando reducir las posibilidades de fallas previsibles
- b) El control concurrente: tiene lugar durante la ejecución de la actividad y otorga la posibilidad de poder eventualmente corregir las acciones que se consideren necesarias en el momento en que están sucediendo.
- c) El control posterior: se produce al finalizar la acción administrativa, siendo su sentido el de corregir o repararla de acuerdo a los daños encontrados.

Para (Chiavenato, 2007, pág. 131) el control es “la cuarta función del proceso administrativo, que depende de la planeación, la organización y la dirección para completar el proceso administrativo”.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad. (Chiavenato, 2007).

(Chiavenato, 2007, pág. 346), precisa que la palabra control, su significado depende de la función o del área en que se apliquen:

1. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto a la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
2. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.
3. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

Por lo tanto, la importancia del control se basa en verificar si se ha alcanzado o no los resultados deseados. Entonces el control presupone la existencia de objetivos y de planes. El control verifica si lo ejecutado está acorde con lo planificado.

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 32) Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización, pero, ¿qué debe corregirse? Nada puede hacerse, por ejemplo, para reducir los sobrantes o comprar según las especificaciones, o gestionar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es el responsable de esas funciones. Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen.

Además, (Chiavenato, 2007, pág. 347), indica que los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional.

Control Estratégico.

(Chiavenato, 2007, pág. 349) precisa que el control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa: nivel de decisión, dimensión temporal y cobertura.

Entonces el control tiene dos fines fundamentales: corregir fallas o errores existentes, tanto en la fase de la planeación o en la ejecución, para aplicar las correctivas que ameriten, con el propósito

de superarlos y prevenir nuevos errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control emplea los medios precisos para evitarlos en el futuro.

Control Táctico.

(Chiavenato, 2007, pág. 367) indica que: El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. En tanto el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos de manera aislada. La teoría del control se basa en dos conceptos importantes: retroinformación o la retroalimentación, es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, y suministra las informaciones necesarias para las decisiones, a fin de promover el ajuste del sistema y homeostasis: es la tendencia que todos los organismos y organizaciones tienen a autorregularse, es decir, a retornar a un estado de equilibrio estable toda vez que se someten a alguna perturbación a causa de algún estímulo externo.

En tal sentido, el control táctico, corresponde al nivel intermedio, por lo que establece patrones de seguimiento de resultados, a través de sistemas de información gerencial, la comparación de los resultados, con los patrones establecidos para delimitar las variaciones y las desviaciones, con el fin de adoptar las medidas correctivas a adoptarse. Para ello deben planearse y organizarse técnicas de medición, como la observación personal y los informes, e instrumentos de medición.

Control Operacional.

(Chiavenato, 2007, pág. 381) comentó que el control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En tanto, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediatista; evaluar y controlar el desempeño de las tareas y operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos en las tareas realizadas. En resumen, el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

Modelo organizacional.

El inicio del siglo XXI nos permite observar nuevas características en el diseño de las organizaciones: muchas de ellas surgieron vigorosa y rápidamente, sobre todo, en la última década del siglo pasado como consecuencia de diversos factores.

“El fenómeno de la globalización caracterizado por la apertura comercial de los países y el ingreso de empresas extranjeras a sus territorios, estimula un nuevo enfoque en las empresas nacionales, que en muchos casos no eran competitivas para poder enfrentar la invasión de nuevas empresas con sus modernas formas de diseños y gestión. Obligadas por la competencia, buena parte de las empresas locales debieron reinventarse, replantear sus actividades y su ordenamiento institucional” (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 238).

Históricamente por orden de aparición, se puede considerar como modelos organizacionales tradicionales los siguientes: funcional, geográfico, por productos, por clientes, por divisiones (unidades estratégicas de negocio), por turnos, por proceso productivo, por proyecto.

Organigrama.

En la medida en que el organigrama, conocido también como organograma, esquematiza la organización de una institución, se constituye en una de los principales instrumentos de un administrador. Permite la representación gráfica de la estructura organizacional formal, por lo que puede ser considerado como una suerte de fotografía de la institución, ya que deja observar, como se distribuyen, en un momento determinado las diversas unidades orgánicas y que relaciones se establecen entre ellas.

“Extrapolando recursos figurativos de la anatomía y la fisiología del hombre, el organigrama puede ser comparado con el organismo humano. Así como el cuerpo está compuesto por diversos órganos, cada uno de los cuales cumple funciones específicas – sinérgicamente relacionadas, las organizaciones tiene estructuras formadas por unidades orgánicas cuyo funcionamiento les da vida, les permite operar” (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 239).

La arquitectura también puede ayudar a entender el concepto de organigrama, ya que es el arte de diseñar edificaciones con el sentido de una eficiente distribución del espacio en ambientes.

“El organigrama es el reflejo del funcionamiento de una estructura (institución), pues establece la distribución de funciones y actividades entre sus diversas unidades orgánicas. Técnicamente, el organigrama se enmarca dentro del órgano de medición, vale decir, el área de estudios y tratados organizacionales que se encarga de establecer los fundamentos y las técnicas para el diseño de organigramas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 239).

Manuales organizacionales.

Los manuales son documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, como está organizada una institución y como debe operar para lograr eficacia y eficiencia. En estos documentos se establecen funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas y/o instrucciones sobre temas específicos. Al explicar el diseño y modus operandi de las diversas unidades orgánicas que constituyen la organización puede decirse que los manuales son el complemento natural de los organigramas.

Los equipos de trabajo.

Los equipos son conjuntos de personas que poseen competencias complementarias que se integran y relacionan de forma interdependiente, constante y con responsabilidad solidaria para lograr objetivos comunes plenamente identificados con indicadores de resultados. Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 241). existen tres niveles de funcionamiento del equipo:

- a) Nivel de contenido, el cual se refiere al objeto u objetivo del equipo.
- b) Nivel de procedimiento, se ocupa de la parte procedimental, metodológica y empleo de recursos.
- c) Nivel socio emocional, referido al lado efectivo de y entre los participantes.

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial, 2012, pág. 238) “El término de equipo en ocasiones se emplea como sinónimo de “grupo”, pero existen matices diferenciadores que deben ser contemplados. Así, grupo, refiere a un conjunto de personas que se juntan no necesariamente con premeditación y alevosía, es decir, con algún plan previo, sino por cuestiones de coyuntura o azar ante una situación o búsqueda de resultados coincidentes en un momento determinado. Esto refiere que los equipos, en tanto el motivo convocante de la agrupación tiene estabilidad en el tiempo”.

La toma de decisiones en la dirección:

(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001, pág. 72) “La toma de decisiones es el proceso de elección, dentro de varias posibilidades, de una alternativa de acción a efectos de poder resolver un problema o situación que lo requiera. Entiéndase problema como aquella situación que ocasiona dificultades, desconformidad o impide la correcta realización de alguna situación específica, perjudicando el normal desarrollo de las actividades previstas”.

Tomar decisiones no es fácil, la persona requiere siempre tener un panorama sobre las condiciones donde deberá decidir. En ese contexto existen tres condiciones para la toma de decisiones:

- a) Certidumbre, es la condición en la cual los individuos están completamente informados del problema, conocen las alternativas de solución y los resultados de cada una de ellas son predecibles por completo. Por ejemplo, si alguien se lanza de un décimo piso, hay certeza de que esta persona va a terminar en el piso, con el resultado consabido.
- b) Riesgo, es la condición en que un individuo define un problema, especifica la probabilidad de ciertos hechos, identifica alternativas de solución y expone la probabilidad de los resultados a propósito de cada posibilidad. Por ejemplo, si se lanza una moneda al aire, la probabilidad de que caiga ‘cara o sello’ es de 50% por lado.
- c) Incertidumbre, es la situación en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de cada alternativa de solución. Por ejemplo, cual es la probabilidad y en qué plazo se solucionará la crisis financiera internacional iniciada en 2008.

Etapas del control administrativo:

Según (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001, pág. 90) la aplicación del control implica el desarrollo de una secuencia o etapas básicas generales.

1. Establecer estándares de desempeño es el primer paso para poder controlar algo, es la definición de patrones de medidas o indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirvan de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficaz o ineficaz, así como para poder medir su grado de eficiente y/o ineficiencia.
2. Evaluar el desempeño actual significa apreciar la acción administrativa, retratarla tal como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real del hecho experimental.
3. Comparar el desempeño actual con los estándares previstos. En esta etapa se trata de calcular, de medir lo ejecutado en relación a lo previsto. Sirve para determinar si la actividad administrativa fue eficiente o ineficiente. Si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcta o incorrecta la ejecución, en que se ha acertado y en que se ha fallado si fuese el caso.
4. Definir las medidas a adoptar. Se trata de proponer las acciones a seguir, en el caso de que hubiesen fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido óptimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro.

2.3. Marco Normativo

2.3.1. Constitución Política del Estado:

En el Artículo 82°. “La Contraloría General de la República es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme a su ley orgánica. Es el órgano superior del Sistema Nacional de Control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control. El Contralor General es designado por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo, por siete años. Puede ser removido por el Congreso por falta grave”.

2.3.2. La Resolución de Contraloría N° 320-2016-CG:

Esta norma Aprueba las Normas de Control Interno 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. Esta resolución nos indica cómo debe organizarse el control interno y menciona que 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. En tal sentido, se considera que son principios aplicables al sistema de control interno: (i) el autocontrol, en cuya virtud todo funcionario y servidor del Estado debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados; (ii) la autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones; y (iii) la autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento. La organización sistémica del control interno se diseña y establece institucionalmente teniendo en cuenta las responsabilidades de dirección, administración y supervisión de sus componentes funcionales, para lo cual en su estructura se preverán niveles de control estratégico, operativo y de evaluación

2.3.3. Ley Nro. 27785.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República:

Esta Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. 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. Las normas contenidas en esta Ley y aquéllas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen. Las disposiciones de esta Ley, y aquéllas que expide la Contraloría General en uso de sus atribuciones como ente técnico rector del Sistema, prevalecen en materia de control gubernamental sobre las que, en oposición o menoscabo de éstas, puedan dictarse por las entidades. (La Contraloría General de la República, 2018)

2.3.4. Ley Nro. 28716: Ley de Control Interno de las Entidades del Estado:

Esta 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. De acuerdo con esta norma, se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4 de la presente Ley. (Congreso del Perú, 2002)

La Contraloría General de la República (Marco conceptual del control interno, 2014, pág. 13) reseñó que el desarrollo del Control Interno se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos y donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización, así como establecer procedimientos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes. El desarrollo industrial y económico de los negocios propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Los contadores idearon la "comprobación interna" (término con el que se llamaba a lo que hoy en

día es el Control Interno) para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica. A partir de la década del setenta, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores. A partir de los años ochenta, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces.

En ese sentido la Contraloría General de la República (Marco conceptual del control interno, 2014, pág. 14) señaló que el desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización.

Estudios sobre el tema, realizados en los últimos lustros, coinciden en reconocer un conjunto de necesidades de primer orden, como son: la necesidad de que el Control Interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que forme parte de los procesos regulares de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema. La necesidad de que los objetivos del sistema de Control Interno se correspondan y refieran a los macropropósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional. La necesidad de unificar el significado que el Control Interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas.

2.4. Antecedentes de Estudios

Para la realización de la presente investigación se revisaron otros estudios a nivel nacional e internacional.

2.4.1. Antecedentes Internacionales

La tesis titulada “Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada” desarrollada por (Corral Jácome, 2009) en la Universidad Andina

Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Para obtener el grado académico de Maestro en Finanzas fue un estudio cuantitativo, exploratorio que llegó a las siguientes conclusiones.

- a) El ambiente de control interno es eficaz debido a que la empresa cuenta con una estructura orgánica sólida en donde no se han detectado debilidades de control significativas ni problemas relacionados con la segregación de funciones. Adicionalmente, cuenta con ejecutivos competentes, con experiencia en la industria de telecomunicaciones que desarrollan sus actividades en actos apegados a la ética y quienes han sabido diseñar y sostener un ambiente de control basado en procedimientos, manuales y políticas correctamente definidas y que cubren los riesgos inherentes al negocio.
- b) Los controles internos del proceso de compras, cuentas por pagar, desembolsos de efectivo de la empresa han sido correctamente diseñados lo que asegura de manera razonable la generación de información financiera correcta, la salvaguardia de activos y la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- c) Luego de aplicar los procedimientos de auditoría adecuados, podemos concluir que los controles del proceso de nómina (selección, contratación, pago de sueldos y beneficios sociales y liquidación de personal) se encuentran funcionando correctamente lo que asegura la prevención de eventos relacionados con posibles errores u omisiones, fraude (Interno o externo) y mal utilización de los activos.
- d) La organización debe considerar la ejecución de auditorías integrales, no únicamente para cumplir con los requerimientos establecidos en la Ley SOX, sino por el valor agregado que ofrecen en la obtención de soluciones efectivas para la prevención, detección y solución de las debilidades del control interno significativas que pudieran conducir a eventos de fraude.

La investigación intitulada “Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009”. Elaborada por (Vega Flor, 2010) en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para obtener el grado académico de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA. En esta investigación se describieron los procedimientos para compras, anticipo sueldo, avance de obra, horas clase, becas y salarios, con ayuda de flujogramas haciéndolo de fácil comprensión. Las conclusiones a las que se llegaron fueron:

- a) La Dirección Financiera es responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones realizadas, por la necesidad de cumplir la misión y objetivos institucionales.

- b) El control es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Departamento Financiero.
- c) El no poseer un control adecuado para el pago de obligaciones hace que se demore su cancelación dañando así la imagen fiel de la Institución
- d) Podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.
- e) El control interno siendo un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

La investigación titulada “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010” para la obtención del grado académico de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA que fue desarrollada por (Asubadin Azubadin, 2011) en la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera de contabilidad y auditoría. El trabajo de investigación desarrolla el tema sobre el Control Interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez para la empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda., el trabajo de investigación llego a las siguientes conclusiones:

- a) Al analizar el proceso de compras en la empresa Comercial Yucailla se ha podido concluir que un buen control interno es importante puesto que ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y sobre todo orienta al personal y gerentes de la institución a cumplir las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia logrando cumplir las metas planteadas.
- b) Con las observaciones realizadas a los documentos del proceso de compras se verifica que de los 244 documentos existe un 64% en ordenes de compras las que no presentan firmas de responsabilidad, de igual manera un 64% de las facturas de compras no poseen su respectivo orden de compra.
- c) Analizando los documentos de las órdenes de compras se comprueba que un 86% de los documentos no poseen la firma de autorización por parte de gerencia, de los pagos a proveedores de las facturas de compras el 98% de pagos no se adjuntan las copias de los

cheques emitidos, claramente demuestra que la empresa no realiza su debido control en compras.

- d) Se comprueba que el 57% de los documentos analizados no constan en un plan de compras que ayude a la empresa a programar sus obligaciones, de la misma forma se encuentra que un 53% de las facturas de compras se encuentran pagadas fuera de las fechas establecidas por los proveedores, lo que ha traído como consecuencia que existan variaciones en la liquidez cuando se enfrentan a las obligaciones que necesita cubrir con los proveedores poniendo en riesgo la estabilidad que necesita la empresa.
- e) Se ha analizado los convenios de compras la misma que el 98% refleja que no existe convenio de negociación por escrito que sustente la forma de pago al proveedor llevando a la empresa a no mantener controlada su liquidez.
- f) La mayoría de los documentos de procesos en compras observados en la empresa refleja el inadecuado control en compras, esto ha ocasionado que exista el problema en la empresa, la falta de experiencia y capacitación en el personal netamente del área en compras lleva a seguir realizando un inadecuado control en la gestión de compras, razones por las cuales la propuesta se ha fijado netamente en una reestructuración del control interno del proceso de compras con el único fin de ayudar a resolver este problema.

La tesis intitulada “Diseño e implantación de un sistema de control interno en la cooperativa de ahorro y crédito “innovación andina”, ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga en el período 2009”. Latacunga – Ecuador 2012, desarrollada por (Guamán Chancus, 2012), para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A en la Universidad Técnica de Cotopaxi; aplicó una investigación descriptiva, por cuanto se presenta la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”, mediante la aplicación de un plan estratégico, procesos y procedimientos modernos de gestión de empresas competitivas, explica cómo es posible alcanzar la eficacia en la gestión integral de estas instituciones. El diseño de la investigación es no experimental, porque no trabaja con hipótesis; es decir, no se realiza la manipulación de variables, ya que el trabajo se basa en la utilización de preguntas directrices o científicas. La población para este estudio está conformada por 420 sujetos de investigación entre los que se encuentran los ejecutivos de la entidad y los clientes de la Cooperativa, se aplicó mediante cuestionarios estructurados a personas que trabajan en la empresa, en este caso al Gerente, a la Cajera, al área de Créditos y al Contador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”, con el objeto de recopilar información relevante. Las encuestas se aplicaron a la muestra calculada de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”, con el fin de recabar sus expectativas de la Cooperativa. Se arribaron a las siguientes conclusiones:

- a) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” al no contar con un Sistema de Control Interno no cuenta con un adecuado control en cada una de las áreas tanto en la parte operativa como en la parte administrativa la cual demuestra que no es una buena estrategia para la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos y por ende no permite lograr los objetivos planteados por la institución.
- b) Los funcionarios, empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina” desconocen sobre el Control Interno el cual no permite que los procedimientos administrativos estén dirigidos y orientados a actividades específicas en cada departamento y por ende no facilita la ejecución del proceso.
- c) Los socios de la Cooperativa están conscientes de la importancia que tiene una buena organización y los manuales de funciones y de procedimientos para la entidad, lo que es indispensable para que el servicio que presta la institución sea más dinámico y ágil, de manera que pueda beneficiar a todos los usuarios del servicio.
- d) La ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos, no permite que el personal que labora dentro de la Cooperativa, conozca de forma ordenada las Normas y procedimientos que deben seguirse, para ejecutar de manera sistemática las actividades que allí se realizan.

El trabajo de investigación “Estudio del control interno y externo en el cumplimiento de objetivos y metas en el sector municipal” Santiago – Chile 2010, realizado por (Saavedra Machuca, 2012), para la obtención del grado académico de licenciado en contabilidad con mención en auditoría de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Esta investigación se orientó a revisar la gestión que realiza la Municipalidad de Santiago en el área administrativa y finanzas, desarrollando procedimientos de control, que incluya pruebas de validación respectivos, sin perjuicio de aplicar otros medios necesarios en las circunstancias en donde se quiere ver como son administrados los recursos financieros que esta entidad pública administra. El estudio es una investigación descriptiva, en contraposición analiza el control interno municipal, su marco jurídico y una revisión de su situación actual y cómo podría interactuar con la integración de los componentes COSO conjugándolos con la normativa estricta a que está sometido. Como herramienta de evaluación desarrolla cuestionarios sobre cinco componentes del informe COSO. Entre las fuentes de información utilizadas se encuentran las primarias que corresponden al estudio y análisis de las diversas normas, códigos, leyes, circulares y oficios referentes al control interno. Por ser un estudio de caso, el universo se ve reducido a la institución en análisis, es decir Ilustre Municipalidad de Santiago, por lo que se emplearán instrumentos de medición estadística. Indicando las siguientes conclusiones:

- a) Se ha podido establecer que, desde el punto de vista del análisis al marco jurídico del sistema de control interno municipal, los componentes del informe COSO, solo existen en forma parcial los que dicen relación con el ambiente de control, exceptuando a los factores del ambiente de control de filosofía y estilo de dirección y de comité de auditoría.
- b) Respecto a los otros componentes existen disposiciones parciales y más bien en forma de instructivos y recomendaciones y en algunos casos en forma de dictámenes emitidos por la Contraloría. De los resultados de los cuestionarios aplicados como calificación global se obtuvo una nota de 3.70 considerada como menos que regular, lo que indica que al someter al sistema de control interno municipal a una evaluación bajo el criterio del informe COSO el resultado es de una eficacia de dicho sistema que podría ser cuestionable.

La investigación “Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A”. desarrollada por (Paiva Acuña, 2013), en la Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano. N° 7; Egresada de la maestría en contabilidad con énfasis en auditoría UNAN-Managua FAREM-Estelí. Evaluó el control interno y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Cobros del Norte S. A En el Periodo 2011 y aportar recomendaciones con las cuales pueden mejorar. El tipo de estudio es descriptivo y de corte transversal porque evalúa un periodo. Las conclusiones a las que se arribaron son:

- a) En lo que respecta al ambiente de control se encuentra una mala segregación de funciones, la que provoca que no se detecten errores involuntarios, omisiones y exponiéndose a actos ilícitos, debido a que la misma persona realiza la recepción de los pagos de las facturas por parte de los clientes, es la encargada de realizar los depósitos, no se realizan arquezos sorpresivos.
- b) El tener una misión, visión escrita permite que la empresa cumplan con sus objetivos y metas planteados pero el hecho de que los empleados la desconozcan se puede decir que los empleados no está en caminados con los objetivos por qué no los conoce, también se debe dar a conocer la una estructura organizativa sus empleados por lo que la empresa está reduciendo la capacidad de establecer sistemas operacionales que le permitan manejar y controlar con profesionalismo, y así mismo a la toma de decisiones
- c) La asignación y responsabilidad cada quien sabe cuáles son sus funciones que tiene asignada, las decisiones más importantes se hacen en conjunto y quedan registrada, sin embargo, no tienen un manual de funciones escrito. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una organización.

- d) En cuanto a la evaluación de riesgos no tienen establecido un procedimiento y no existe control total, el exceso de confianza que se tiene puede ser más fácil el riesgo de fraude lo que puede perjudicar económicamente a la empresa
- e) La información financiera, no está al día, y peor aún quien retrasa la información financiera es la misma junta directa de la empresa pues ellos no hacen a tiempo sus rendiciones de cuentas lo que ocasiona que no se puede saber cómo están financieramente.
- f) La comunicación en la empresa se puede decir que es adecuada a pesar de no estar en sus oficinas se les informa oportunamente, sin embargo, algunas decisiones importantes no son conocidas por el personal
- g) La empresa no tiene ningún método de supervisión en cuanto a lo que, respecto a caja chica, caja general, y los centros de pagos por esta falta de control debe contar con las políticas y procedimientos establecidos como respuesta para aceptar, compartir, reducir y fortalecer las áreas para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- h) En el análisis de rentabilidad que llevan este no es el adecuado debido a que se basan en la relación costo beneficio y todos los egresos no están contabilizadas correctamente pues los tienen incluidos en otros centros de pagos, por lo tanto, no se sabe correctamente si los centros son rentables para la empresa.

La tesis “Propuesta de Gestión de Control Interno Caso: Gerencia de Auditoría ITALVIAJES, C.A.” desarrollado por (Monascal, 2010), en la Universidad Monteávila Caracas - Venezuela, considerada un Proyecto factible, contemplo la elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito fue la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades. Se ubica en la modalidad de tipo de campo, fundamentada en base documental. Cuyo objetivo es analizar los procedimientos utilizados para el procesamiento de la información contable, procesos y de sistemas en la empresa Italviajes C.A., asimismo determinar partiendo de un diagnóstico los procedimientos que forman parte del control interno por miedo de las Auditorías en la empresa; es una investigación de tipo no experimental, de tipo descriptiva. La muestra a tomar de la población total de 10 personas, las cuales conforman áreas operativas y administrativas de la empresa Italviajes C.A., utilizando la técnica de Encuesta, para ello se utilizaron interrogantes que contenían respuestas abiertas y cerradas como opciones. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario aplicado de manera directa-personal y por correo. La validación del instrumento de recolección de datos fue realizada mediante el juicio o evaluación de expertos, en las áreas del conocimiento de los aspectos metodológicos. El resultado obtenido fue de 0.9412, está ubicado en la primera banda de colación, por lo que permite establecer que el instrumento utilizado, al ser sometido a prueba piloto muestra un alto grado de confiabilidad, por lo que fue aplicable en la investigación ejecutada. Las conclusiones alcanzadas fueron:

- a) Evidenció que existe un gran desconocimiento de su aplicación y las actividades: que abarca y quienes son los responsables de la ejecución.
- b) Se denotó que el 60% de los encuestados coinciden que no conocen las normas y procedimientos establecidos en las áreas donde están asignados para realizar sus actividades, mientras que un 40% si conoce cada norma y procedimiento relacionados con las actividades que están ejecutando.
- c) Con la propuesta para definir un modelo de sistema de Gestión documental, se podrán elaborar los manuales de políticas, normas y procedimientos de cada área, para así normalizar los procesos y estandarizar esta herramienta que tanta falta hacer para consultar acciones y responsables.

La tesis de maestría titulada: “Procesos administrativos y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega” desarrollada por (Flores Orozco, 2017), para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial, sustentada en la universidad autónoma de Nicaragua, Managua, cuyo objetivo general fue: Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la gestión empresarial, aplicadas en la Cooperativa Coprabas, concluye lo siguiente:

- a) Que la gestión empresarial en la cooperativa se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el pobre compromiso de alguno de ellos,
- b) Al no existir un buen manejo de los procesos administrativos, observamos que no cumplen con el desempeño de una buena gestión Administrativa,
- c) Evaluamos el desempeño de la gestión administrativa por parte de los colaboradores, a través de encuestas y observaciones, no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que esta pueda ejercer de manera eficiente sus labores.

La tesis de maestría titulada; “Realidad del proceso administrativo del área de emergencia del hospital materno infantil de Guasmo y diseño de procesos administrativos para mejorar la eficacia y eficiencia del hospital materno infantil de Guasmo”. Desarrollada por (Jimbo Balladares, 2014) para la obtención del grado de magister en administración de empresas en la Universidad Politécnica Salesiana. Concluyó lo siguiente:

- a) Con el desarrollo del trabajo de investigación, y el análisis de dicha investigación, se pudo notar que existe una gran disconformidad de los usuarios internos y externos, en el servicio de emergencia del hospital materno infantil de Guasmo, generando una ineficiencia e ineficacia de la atención.

- b) El personal médico no permanece en sus sitios de trabajo y no hay un trabajo en equipo, donde la ayuda es muy importante en momentos de una asistencia muy grave.
- c) No cuentan con herramientas administrativas gerenciales, para determinar el nivel de demandas, un plan de mejoramiento continuo de calidad, cuadro de mandos de procesos gerenciales y un reglamento interno de trabajo, para regularizar las actividades y funciones de la institución pública.

La tesis titulada: “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. Ubicada en el cantón del triunfo, provincia de Guayas. Milagro, Ecuador” desarrollada por (López Vega, 2013) para la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría CPA en la Universidad Estatal de Milagro. Cuyo objetivo general fue: Analizar cómo el proceso administrativo incide en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. ubicada en al cantón el triunfo, provincia de Guayas, a través de encuestas y entrevistas al personal, para conocer la situación actual del negocio y su posición en el mercado competitivo, y concluyó lo siguiente:

- a) En Mercredi S.A el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente.
- b) Al no existir misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que Mercredi S.A debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.
- c) La inadecuada estructura organizacional de la empresa, no permite realizar una apropiada segregación de funciones, provocando desorden al momento de designar las actividades, por tal razón, dos o más empleados realizan las mismas labores independientemente de su cargo y no pueden cumplir ninguna función de manera eficiente, desaprovechando así el potencial que cada empleado posee.
- d) La entrega de incentivos como medio de motivación para el personal no es equitativa, pues solo un empleado goza de este beneficio; motivo por el cual, la mayoría de ellos no se esfuerzan por cumplir sus actividades asignadas, así que realizan sus tareas solo por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

- e) El control es deficiente y se debe a la ausencia de mecanismos para efectuarlo, provocando que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, lo cual impide conocer cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, así como su aporte en el desarrollo de la empresa.

2.4.2. Antecedentes Nacionales

La tesis titulada “Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca -2012”. Desarrollada por (Zarpan Alegría, 2013) tesis para optar el título de contador público En la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La gestión financiera, los mecanismos de control interno y la declaración de los tributos al gobierno central y local de la empresa representaciones y repuestos Neyra S.R.L. en el departamento de Piura en el periodo 2011-2012. En la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote facultad de ciencias contables, financieras y administrativas. En la investigación realizada se determinó que sea relevante y conveniente investigar el sistema de control interno para encontrar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. La hipótesis planteada asumía que si existía un buen sistema de control interno ayudaría a la eficiencia de los recursos económicos en la Municipalidad de Pomalca en el año 2012. Se tomó en cuenta como objetivo general evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. Y como objetivos específicos: Diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos, corroborar la adecuada gestión de Riesgos en los procesos de abastecimiento, verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente, obtener evidencia suficiente y competente para respaldar las recomendaciones propuestas, recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del control interno en el área de abastecimiento. El trabajo científico fue respaldado por los aportes de las teorías, Teoría clásica de la organización según Max Weber, Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor, Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing. Metodológicamente la investigación fue de tipo aplicada no-experimental y se utilizó el diseño descriptivo- explicativo. La investigación se considera relevante porque la ineficiencia en la implementación de un sistema de control trae consecuencias graves, como ineficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas. Tanto como el sector público y privado, son la clave para el desarrollo del país, y para ello debemos tener conocimiento sobre, aplicación de sus políticas y el cumplimiento de normas éticas. Dentro de las conclusiones de la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Pomalca, se identificaron cinco riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en cada área, dentro de los cuales tenemos; adquisición de productos innecesarios;

excesivos costos de bienes adquiridos, extravió, deterioro, robo sistemático de los bienes almacenados; deficiente desempeño del recurso humano. Asimismo, corroboramos que la gestión de riesgo es deficiente, detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta, donde la entidad decide no actuar frente al riesgo. También se verificó que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la municipalidad necesitan, de esta forma adquieren sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente. Concluyendo lo siguiente:

- a) Se diagnosticó que no se aplicaban los controles internos establecidos en las Normas Técnicas de control y como consecuencias no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo.
- b) Asimismo, corroboramos que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide no actuar frente al riesgo al momento de no aplicar medidas de control para poder mitigar o disminuir el riesgo producido en la entidad.
- c) También se verificó que la entidad cumplía con la normativa vigente entendiéndose esto como decreto legislativo n° 1017 - Ley De Contrataciones Y Adquisiciones Del Estado en cuanto a las adquisiciones de menor cuantía según lo establecido por la ley de no superar las tres unidades impositivas tributarias. Sin embargo, se corrobora que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la Municipalidad necesitan de esta forma adquiriendo sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente.

Con la tesis titulada “Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el Marco Coso II – ERM” realizada por (Villaruel Yabar, 2013) para obtener el título de Ingeniero informático en la Pontificia Universidad Católica del Perú, facultad de ciencias e ingeniería. En la actualidad, las empresas financieras son exigidas por la superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS) a asegurar la efectividad de sus operaciones, confiabilidad de los datos financieros y cumplir con las leyes y regulaciones aplicadas al rubro. Para esto la SBS sugiere implementar el control interno propuesto por el marco COSO II, dicho control interno tiene como pilares la información y la comunicación, las cuales son muy importantes ya que sin ellas no se podría analizar los riesgos y establecer las estrategias que los mitiguen, cumplir con la leyes y normativas, minimizar pérdidas operacionales, exponer claramente la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la empresa, reforzar o modificar la cultura de una empresa, etc. En el presente proyecto de fin de carrera se ha realizado una investigación de las normas y estándares internacionales, rescatándose los aspectos más saltantes de cada norma y estándar, relacionados a la información y comunicación. Se elaboró un proceso de auditoría para dos

aspectos específicos del control interno: información y comunicación según COSO II, dentro del cual se incluye una guía para el relevamiento de evidencias para las variables información y comunicación del control interno, así como también la documentación de hallazgos y conclusiones. Así mismo para la elaboración del presente proyecto se empleó la metodología PDCA propuesta por Walter A. Shewhart y para el desarrollo del proceso de auditorio se usó como referencia el modelo COBIT 5. Las conclusiones a las que arribo son:

- a) Se consiguió efectuar los objetivos planteados en este proyecto de fin de carrera, cumpliendo con el cronograma y los entregables establecidos en la etapa de planificación de este proyecto. Lo cual significó aplicar un sentido de responsabilidad, disciplina, investigación y constancia.
- b) Los resultados de este proyecto de fin de carrera se cumplieron al 100% ya que se definieron los elementos del control interno partiendo de los estipulado en COSO I y II, los aspectos a evaluar para las variables de información y comunicación del control interno, riesgos y controles de los aspectos anteriormente determinados, para efectos de definir los criterios de auditoría. Además de determinar un proceso de relevamiento de evidencias, hallazgos y documentación de conclusiones.
- c) El presente proyecto de fin de carrera puede ser aplicable a COSO III, Basilea II – III
- d) Para desarrollar el presente proyecto de tesis se aplicó los conocimientos de los cursos de Seguridad de la Información, Sistemas de Información, Sistemas de Control y Auditoría de Sistemas de Información, Administración de las Funciones Informáticas, Seguridad Computacional, Temas Avanzados en Tecnología de la Información, entre otros. Además, se cumplió con el objetivo de desarrollar un proyecto de fin de carrera en un año académico.

La tesis “Auditoría de gestión y su incidencia en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete. Año 2014” desarrollada por (Mio Villanueva & Gonzáles Gago, 2015) tesis para optar el título de Contador Público en la Universidad Nacional del Callao; la investigación tuvo como propósito demostrar cómo incide la auditoría de gestión en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete. Año 2014, los autores al demostrar que la auditoría de gestión incide y garantiza la aplicación de una estrategia de gestión institucional para evaluar la eficacia y eficiencia de los recursos humanos al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos; los datos de esta investigación datos fueron procesados con el SPSS versión 22 determinando que existe una correlación estadísticamente entre la auditoría de gestión y los recursos humanos del sujeto de estudio. De acuerdo a la operacionalización de las variables se optó por una encuesta que para validarlo se utilizó el estadístico de alpha de cronbach este

instrumento está compuesto por 17 preguntas y se aplicó a 36 personas que fue el universo de la población de estudio. Esta investigación tuvo las siguientes conclusiones:

- a) Se concluye, que a través del trabajo de investigación sobre la incidencia de la utilización de la auditoría de gestión para lograr la eficiencia y eficacia del recurso humano de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete, quedo demostrado a través de la opinión del 58.33% de los encuestados que definitivamente si consideran que la auditoría de gestión si incide en los recursos humanos de la Municipalidad, también se ratifica en la aplicación de la prueba del Chi cuadrado con un rango de confiabilidad de 33.938; es más para mejor demostración de esta necesidad hemos evaluado el estado de gestión 2014 donde de un ingreso generado de S/.12, 126,475 se ha ejecutado solo S/.5, 652,316 que representa el 46.61% del total de ingresos que corresponde a gastos corrientes que comprende la ejecución de bienes y servicios, gastos de personal y no en obras, equipamiento, educación y salud que es el beneficio para la comunidad del distrito, lo cual demuestra que el recurso humano encargado de la gestión municipal no está administrando de manera eficiente y eficaz los recursos públicos en beneficio a la comunidad.
- b) La auditoría de gestión incide en el comportamiento organizacional por tanto incidirá y ayudará a través de sus observaciones y recomendaciones por la implementación de las mismas en la mejora de los procesos técnicos aplicables y en la selección de personal, como se demuestra en los resultados de nuestra encuesta con un 55.56.% que consideran que definitivamente si considero que la auditoría de gestión representa un herramienta de control y en la aplicación de la prueba del Chi cuadrado con un rango de confiabilidad de 45.063, el cual nos va a permitir obtener sugerencias para mejorar las políticas de selección de los recursos humanos, los procesos técnicos y poder elegir al personal idóneo para un puesto vacante dentro de la Municipalidad; de esta manera fortalecer la administración del personal y de ahí se podrá lograr la eficiencia y eficacia que ayuda a crecer y desarrollar la institución, para el cumplimiento de metas y objetivos en beneficio de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete
- c) La auditoría de gestión permite lograr una mejor gestión institucional del recurso humano, a través de la evaluación de puestos y análisis de puestos en relación con la estructura organizacional, su misión y visión de la Municipalidad Distrital de Imperial - Cañete, como se demuestra en los resultados de nuestra encuesta con un 52.78% por parte de los encuestados que si consideran que definitivamente la auditoría de gestión si incide en los recursos humanos de la Municipalidad, también se ratifica con la aplicación de la prueba del Chi cuadrado con un rango de confiabilidad de 45.063, conllevando a priorizar y aprovechar la preparación y experiencia profesional de los trabajadores, el cual influirá en un mejor desempeño de las actividades y de los servicios que brinda a la comunidad,

asimismo contara con adecuadas políticas de personal para optimizar las funciones de los recursos humanos que beneficie a la institución en la toma de decisiones, para lograr los objetivos propuestos de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete.

La tesis “Control interno y procesos logísticos en el personal administrativo de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura y Riego - 2015” desarrollada por (Silva Arbildo, 2017) para la obtención del grado de maestro en gestión pública en la Universidad Cesar Vallejo; La presente investigación tuvo como objetivo: Conocer si existe relación entre el Control Interno y los Procesos Logísticos en el personal administrativo de Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Agricultura y Riego 2015. La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal, la población estuvo conformada por 50 servidores que laboran en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Agricultura y Riego, no obstante la muestra no probabilística fue de 38 trabajadores, a quienes se les aplicó dos cuestionarios para conocer que opinaban sobre el funcionamiento de ambas variables de estudio: el control interno y los procesos logísticos. En cuanto a los resultados descriptivos, se obtuvo que el 73.7% de los trabajadores refirieron que el control interno se llevaba a cabo en un nivel regular, evidenciando de que hay aspectos diversos que manejar, básicamente en los factores: actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación y supervisión, que ha sido el factor más crítico. Con respecto a la variable procesos logísticos, el 89.5% de trabajadores refieren que estos se llevan de buena forma, no obstante, el componente: gestión de almacenes, evidencia tener algunas dificultades ya que un 42.1% de administrativos refieren que se lleva de forma regular. En cuanto a la prueba de hipótesis general, los resultados evidencian que, si existe relación entre el control interno y la gestión de los procesos logísticos, así como para cada una de los factores de la segunda variable: gestión de contrataciones y gestión de almacenes

- a) Se demuestra que existe una relación directa y significativa entre el control interno y el proceso logístico de la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Agricultura y Riego 2015, habiéndose estimado un coeficiente de correlación ρ de Spearman de 0.427. La relación hallada es de una magnitud moderada
- b) Se demuestra que existe una relación directa y significativa entre el control interno y la gestión de contrataciones en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Agricultura y Riego 2015, habiéndose estimado un coeficiente de correlación ρ de Spearman de 0.503. Siendo la relación moderada.
- c) Se demuestra que existe relación directa y significativa entre el control interno y la gestión de almacenes en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Agricultura y

Riego 2015, habiéndose estimado un coeficiente de correlación ρ de Spearman de 0.402. Siendo esta una relación de intensidad moderada.

La tesis “Gestión administrativa y Desempeño Docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Manuel Núñez Butrón de Juliaca. 2014” realizada por (Barrionuevo Abarca, 2015) en para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez, trata sustancialmente sobre la relación existente entre la gestión administrativa y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico Publico “Manuel Núñez Butrón” de la ciudad de Juliaca, Región Puno. El proceso de gestión y administración en los centros educativos recae fundamentalmente en el estilo de liderazgo que asume el Director, sin que esto signifique que es tarea exclusiva del mismo, ya que en él deben participar directivos, docentes administrativos y padres de familia. El MINEDU ha publicado y distribuido una serie de documentos que en la práctica vienen sustituyendo al Diseño Curricular Nacional. El Manual del buen desempeño del Director, El Manual del buen desempeño docente, las Rutas de aprendizaje, etc. determinan con precisión cual debe ser el nuevo rol del Director, cuyo papel ha pasado de ser un simple “administrador” al de “líder pedagógico”. Para el caso de los docentes, las “Rutas de aprendizaje”, delinear el desempeño docente, de cumplirse con el monitoreo y acompañamiento podría lograrse las metas propuestas, y el desempeño docente sería mejorado. Para cumplir nuestro propósito; analizar esta relación, se aplicaron instrumentos de recolección de datos a fin de percibir la situación de los elementos conformantes de la muestra. En la presente investigación, se trabajó con una población de 120 docentes entre varones y damas. El procesamiento estadístico se ha desarrollado mediante el análisis e interpretación de la información, utilizado la estadística descriptiva e inferencial, cuyos resultados se presentan a través de cuadros y gráficos estadísticos, constatándose estos resultados con la prueba de hipótesis chi cuadrada correspondiente. En esta investigación estudio se concluye que la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño docente en el instituto Superior Tecnológico Público Manuel Núñez Butrón de la Ciudad de Juliaca. Las conclusiones a las que se llegó fueron:

- a) El tratamiento estadístico de la información en torno a la Gestión Académico Administrativa y el Desempeño Docente, nos lleva a deducir que al 95% de confianza existe asociación directa entre estas dos variables de estudio con una significancia menor a 0.05
- b) La mayoría de los docentes, considera que el nivel de responsabilidad docente en regular 60%, sin embargo, vale precisar que el 21.6% de los encuestados califica la responsabilidad docente como deficiente. Es decir que, sumando estas dos alternativas, se determina que la responsabilidad de los docentes en relación al trabajo desarrollado no

es buena, hecho que redundo negativamente en el aprendizaje de conocimientos fundamentales de los estudiantes

- c) La peculiaridad de la gestión administrativa se relaciona significativamente con el dominio científico y tecnológico de los docentes del Instituto Superior Tecnológico Público de Juliaca. Por tanto, el estimador puntual de la proporción, que califican como regular el dominio científico y tecnológico considerando el promedio 66 es confiable, pues el intervalo contiene al estimador, ante esta evidencia no rechazamos la hipótesis nula por ser una proporción regular
- d) Existe una relación directa entre la calidad de la gestión administrativa y las relaciones interpersonales, formación de valores de los docentes del Instituto Superior Tecnológico de Juliaca. Para probar esta hipótesis aplicamos la prueba Chi cuadrado entre Podemos deducir que al 95% de confianza existe una asociación alta entre la Gestión Académica y las relaciones interpersonales con una significancia menor a 0.05. Esto significa que la gestión administrativa incide directamente en las relaciones interpersonales y por ende el clima institucional.
- e) En cuanto a la hipótesis de recursos y financiamiento Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico Manuel Núñez Butrón de Juliaca, queda demostrado mediante el análisis de chi – cuadrado que no tiene un control adecuado por parte de los administrativos, lo que incide negativamente en el desempeño docente, especialmente en lo referido a capacitación, actualización y perfeccionamiento.

La tesis de maestría en la universidad privada Antenor Orrego realizada por (Uceda Dávila, 2014) que presenta una investigación sobre un modelo de gestión administrativo, para la competitividad de las microempresas en la zona sur de la provincia de Manabí en la República de Ecuador. el estudio es de nivel exploratorio y descriptivo, diseño documental y no-experimental, con propósito aplicado. Basados en observación directa y encuestas, se plantea diseñar esta propuesta para mejorar la competitividad de las microempresas, que constituyen un elemento importante para dinamizar la economía de la sociedad. Tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión administrativa que contribuya al desarrollo competitivo de las microempresas de la zona Sur de la provincia de Manabí en la república de Ecuador. Los factores internos se refieren a los problemas provenientes por la gestión del conocimiento; en cuanto a lo específico es necesario analizar las microempresas o sector donde se encuentra, por su grado de madurez o de concentración en cuanto a los factores externos, éstos se reconocen como las variables macroeconómicas, aquellas que monitorean como está la situación económica, política, social y cultural del medio en que se están desarrollando las microempresas. Esta investigación llego a las siguientes conclusiones:

- a) Las pequeñas empresas tienen una cultura organizacional de negocios familiares y tiene actividades que se realizan de manera informal y desorganizada sin planificación que repercute en los niveles de competitividad.
- b) La gestión administrativa debe aplicar fases del proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control que contribuirá a la mejora de la competitividad.

La tesis de maestría titulada: “Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado”, desarrollada por (Carpio Holgado, 2015) en la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo general fue: Incrementar el nivel competitivo de la Notaría Holgado, estableciendo el conjunto de estrategias que permitan enfrentar un escenario futuro altamente competitivo, que permitan crear valor, tanto para la organización, como para la sociedad y concluyo lo siguiente:

- a) Los resultados de la presente investigación, que los podemos identificar en el apartado octavo, permite afirmar que es posible deducir el conjunto de estrategias que tienen como finalidad fortalecer el nivel competitivo de la Notaría Holgado; utilizando las ciencias ligadas al quehacer empresarial.
- b) A través de la sección cuarta, se ha logrado identificar la función esencial de la Notaría Holgado, la misma que ha permitido delinear correctamente la misión y visión estratégica de la organización.
- c) Mediante el análisis externo de la organización ha sido posible identificar las oportunidades y amenazas que aquejan el sector notarial en el ámbito geográfico de la ciudad de Arequipa; siendo la principal amenaza identificada el ingreso de nuevos participantes, por la alta probabilidad de ampliación de plazas notariales, debido principalmente a cambios en la normatividad notarial; por otro lado, la posibilidad de capturar una mayor porción de participación del mercado, como consecuencia de sanción administrativa a un competidor directo, se erige como una de las principales oportunidades, conjuntamente con la entrega de atributos de rapidez y precisión debido a la mayor disponibilidad de software de servicio notarial. En este último caso se considera la influencia e importancia actual y futura de la tecnología, específicamente sobre el sector notarial.
- d) En el análisis interno de la organización, fue factible identificar cada uno de los indicadores clave, habiéndose ponderado cada uno de ellos, de tal manera que fue factible identificar diecisiete indicadores clave, que representan el 70% de injerencia sobre la organización. Producto del análisis interno, se identificó a la rapidez en la atención y el prestigio, como las principales fortalezas de la Notaría Holgado. Por otro lado, se

determinaron como debilidades, la falta de planeamiento de marketing, y un clima laboral inadecuado, éste último, relacionado al área de recursos humanos.

- e) En la sección referida al análisis corporativo, se logró establecer la meta estratégica central, basada tanto en el análisis externo, como interno; meta que permite concentrar los esfuerzos de la organización en menos acciones, y evitar la dispersión de recursos.
- f) En el parte final del trabajo de investigación, se realizó un ordenamiento de la información, producto de todo el trabajo, habiéndose deducido las estrategias conducentes a explotar las fortalezas, y oportunidades dentro del sector. De igual manera, se dedujeron las estrategias necesarias para enfrentar las amenazas del sector y aquellas conducentes a realizar acciones sobre las debilidades detectadas.
- g) Se identificó como principal problema que motivó el desarrollo de la presente investigación, el bajo nivel de fortaleza de la Notaría Holgado; durante el desarrollo del trabajo se evaluaron diversos indicadores relacionados con la salud de la organización, donde concluimos que la Notaría efectivamente presenta un nivel promedio de fortaleza, habiéndose identificado al área de marketing como una debilidad menor, conjuntamente con el área de recursos humanos, siendo necesario desplegar las estrategias deducidas en el presente trabajo. Por tanto, se espera que, a través de la aplicación de estrategias operativas basadas en el presente trabajo, se logre superar las debilidades identificadas y se mejore el nivel competitivo de la Notaría.
- h) El sector notarial de la ciudad de Arequipa presenta ciertas carencias relacionadas con el tema de información, lo que puede generar un perjuicio para los usuarios, repercutiendo en la sociedad en su conjunto, lo que mella de alguna manera la imagen del notariado.
- i) El sector notarial se identifica como una alternativa sólida de generar inclusión social a través de una labor expeditiva, eficaz y segura, gracias al grado de especialización y de credibilidad que tiene el notario frente a los diferentes estamentos del Estado.
- j) El nombramiento de nuevos notarios dentro de la provincia de Arequipa, nos obliga a desplegar diferentes estrategias de innovación, 119 desarrollo de atributos en los productos que actualmente se tienen, incrementando nuestra cuota dentro del mercado realizando un ataque a los flancos del competidor líder del mercado, mejorando nuestra área de marketing de tal manera que se pueda trabajar con la cartera de clientes leales.
- k) Se deberá interpretar de la mejor manera el presente trabajo, a fin de que todos los órganos de la notaría entiendan y puedan confluir todos sus esfuerzos en pro de la conquista de la meta estratégica.
- l) Deberá interiorizarse en la Notaría Holgado la importancia y dependencia que significa el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Pues a diferencia del siglo pasado, las generaciones actuales se desenvuelven en un mundo informático, debiendo la

Notaría asumir su rol como facilitador del comercio y ente de comunicación entre los usuarios y la administración pública.

Para la maestría en la Universidad Nacional de Trujillo denominada “Estrategias de la calidad y su impacto en la gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Otuzco – IESTP-O- 2015”; (León Luyo, 2017) presento la investigación que partió de la observación de los problemas que afronta la gestión administrativa a partir de esta realidad se planteó el problema ¿De qué manera las estrategias de la calidad impactan en la gestión administrativa en el instituto superior tecnológico Otuzco – IESTP-O -2015? Este estudio será un punto de partida que le permitirá al IESTP-O; conocer y mejorar aspectos claves en cuanto a la eficiencia de su gestión administrativa aplicando una metodología centrada en estrategias de la calidad en beneficio de los usuarios; enmarcada de acuerdo a los nuevos requerimientos del proceso de acreditación de institutos centrándose en las 4 dimensiones tales como: la Gestión institucional, Procesos académicos, Servicios de apoyo, Resultados e impacto. La población estuvo constituida por los 01 director, 05 administrativos, 18 docentes y 308 alumnos matriculados en las tres carreras técnicas profesionales en el año 2015; en la provincia de Otuzco, quienes darán a conocer sus puntos de vista sobre su conocimiento de la institución y poder tomar las medidas necesarias de acción; es decir tener un conocimiento del real funcionamiento puesto que el mencionado instituto está en un proceso de autoevaluación como parte de la acreditación de instituciones de Educación Pública Superior Tecnológica. Los resultados obtenidos del cuestionario al director nos dice que su planificación está centrado en los procesos de contar con normas de desempeño y evaluar el avance del desarrollo institucional en las actividades que realiza, calificado con una ponderación que significa que los procesos son de calidad, mientras que el personal administrativo piensa que la correspondencia entre el presupuesto y las necesidades del instituto es regular, en tanto el personal docente y el 87 % de los alumnos creen que la institución no se preocupa en organizar charlas o campañas para informar a todos sobre cómo apoyar a los estudiantes. Las conclusiones a las que llego son:

- a) El IESTPO emplea estrategias competitivas puesto que es el único instituto público con él cuenta la provincia de Otuzco, así mismo sabe con qué recursos cuenta, cuales les falta y ante todo está dispuesto a cambiar, lamentablemente el personal inmerso en el proceso de gestión muchas veces desconoce la amplitud del proceso administrativo, delegando personal de manera ineficiente y solo comunicando al plano interno dejando de lado el factor externo, clave para el desarrollo de la institución, desarrolla y crea nuevos servicios pero con carencia de personal, se expande a nuevos mercados celebrando convenios de enseñanza con instituciones públicas, reduce costos pero de manera ineficiente, así mismo tiene una política centrado. en la atención y satisfacción del alumno brindándole

un ambiente de seguridad, descuidando muchas veces en la atención necesaria al docente, al personal administrativo e incluso a los padres de familia.

- b) La principal fortaleza su participación en el mercado ya más de 27 años, egresados representativos y reconocidos en instituciones públicas y privadas por su colaboración en la contabilidad, enfermería y producción agropecuaria, sus propios terrenos de cultivos para la producción agropecuaria en sus proyectos educativos, lugar estratégico de enseñanza para la provincia puesto que se ha incrementado el intercambio económico y comercial, los materiales y equipos obtenidos en concursos nacionales, la participación de alumnos en principales ferias y concursos nacionales e internacionales, así como docentes con experiencia y conocimientos comprometidos en su labor, hacen que el desconocimiento del PEI, misión, visión y valores institucionales se vaya reduciendo, un mal clima organizacional hace que exista discrepancias entre los docentes nombrados y contratados y la toma de decisiones se realice en tiempos superiores a lo establecido, la brecha abismal de remuneraciones hace que el docente contratado sienta marginación por su labor, el docente nombrado se siente superior a los demás muchas veces desechando propuestas de mejora.
- c) El modelo de acreditación de instituciones educativas dadas por SINEASCE, hará que el proceso interno y externo se haga visible y se manifieste en una eficiente gestión administrativa, desde el proceso de admisión utilizando tecnología hasta que el alumno este insertado en la sociedad. El proceso de aseguramiento de la calidad educativa en Institutos propone que se aplique las 4 dimensiones que buscan la eficiencia administrativa tales como: el mejoramiento de la Gestión institucional (conocimiento de documentos de gestión), en manejo de procesos académicos (desde el desarrollo curricular hasta la titulación del alumno), los servicios de apoyo (actores internos y externos), resultado e impactos (presencia de la institución) al aplicar estas dimensiones y al cumplir con los estándares hará que la institución se adecue al nuevo reto que necesitan las instituciones de enseñanza superior tecnológica. Así mismo en compromiso de cada agente interno y externo y el conocimiento del proceso administrativo como también la actitud será un factor clave para el cambio.

La investigación denominada “Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 Leoncio Prado Gutiérrez y N° 0033 Virgilio Espinosa Barrios de la UGEL 06 Ate – 2011” presentada por (Domingo Ataucusi & Orihuela Surichauqui, 2013) de la Universidad Cesar Vallejo, La tesis tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 0033 Virgilio Espinoza Barrios de la UGEL 06 Ate -2011. Trabajo con una muestra de 94 docentes, entre sus conclusiones indica que el nivel de gestión institucional es aceptable de manera

prevalente en las instituciones educativas. Así mismo el nivel de desempeño docente característico de las instituciones educativas se encuentra en la categoría aceptable. También se afirma que existe relación directa y significativa entre la Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 Leoncio Prado Gutiérrez y N° 0033 Virgilio Espinosa Barrios de la UGEL 06 Ate – 2011.

CAPITULO 3: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- A. Existe una relación significativa entre el Plan de organización y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.
- B. Existe una relación significativa entre el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.
- C. Existe una relación significativa entre el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

3.2. Variables

3.2.1. Identificación de variables

En el presente estudio se han considerado dos variables: control interno y gestión administrativa.

Definición conceptual de las Variables:

Definición conceptual de la variable 1: Control interno.

(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 68) sostuvo que el control interno es un proceso que está relacionado con el plan de organización y los aspectos financieros y administrativos de una organización, de tal manera que sus objetivos produzcan resultados previamente establecidos, apoya y mide la eficacia y eficiencia operativa, así como la reducción del riesgo, en todas las áreas funcionales de la organización. Sus dimensiones son plan de organización, control administrativo y control financiero.

Definición conceptual de la variable 2: Gestión administrativa.

Según (Louffat, 2014, pág. 175) refirió que “La gestión administrativa es definida como un conjunto de actividades o funciones interrelacionadas que se mueven hacia un objetivo. También incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso administrativo el elemento dinamizador del sistema”. Sus dimensiones son planeación, organización, dirección y control.

Definición operacional:

(Rusu, 2016, pág. 16) afirma que: la definición operacional “define el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respeto a una variable”.

Definición operacional de la variable 1: Control interno.

Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones. Lo aplica el titular del pliego, los funcionarios y los servidores, sobre las bases de las normas que rigen las actividades de la organización, como son el plan de organización, el control administrativo y el control financiero

La variable Control interno, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 3 dimensiones, lo que permitió elaborar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.

Definición operacional de la variable 2: Gestión administrativa

La Gestión Administrativa es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a conseguir los objetivos de la empresa, utilizando las fases del proceso administrativo planeación, organización, dirección, y control.

La variable Gestión administrativa, para su mejor estudio se ha operacionalizado en 4 dimensiones, lo que permitió elaborar un cuestionario con 24 ítems el mismo que se aplicará en la recogida de datos y su posterior procesamiento estadístico, para las pruebas de hipótesis y arribar a las conclusiones del presente estudio.

3.3. Operacionalización de variables

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 77) refiriéndose a la operacionalización de las variables, afirman que es: “el proceso que sufre una variable (o un

concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica”.

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada a la técnica de la encuesta que utilizaremos para la recolección de datos. La misma que es compatible con los objetivos de la investigación, a la vez que responde al enfoque cuantitativo, y al tipo de estudio que realizaremos.

Tabla 2: Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Control interno.	(Rodríguez Valencia, 2009, pág. 68) sostuvo que el control interno es un proceso que está relacionado con el plan de organización y los aspectos financieros y administrativos de una organización, de tal manera que sus objetivos produzcan resultados previamente establecidos, apoya y mide la eficacia y eficiencia operativa, así como la reducción del riesgo, en todas las áreas funcionales de la organización. Sus dimensiones son plan de organización, control administrativo y control financiero	Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan durante la ejecución de los procesos u operaciones. Lo aplica el titular del pliego, los funcionarios y los servidores, sobre las bases de las normas que rigen las actividades de la organización, como son el plan de organización, el control administrativo y el control financiero	Plan de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo, Plan operativo • Publicación del organigrama • Líneas de autoridad y responsabilidad. • Acceso al manual de organización. • Procedimientos coordinados y coherentes • Eficiencia y productividad en operaciones. • Adhesión a las exigencias de la gerencia
			Control administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias y cumplimiento laborales • Perfil y número necesario de personal • Controles de asistencia y puntualidad • Expedientes del personal • Análisis estadísticos, de moción y tiempo. • Obligatoriedad de examen médico anual

				<ul style="list-style-type: none"> •Orientación a la gerencia de transacciones •Observación de políticas establecidas
			Control financiero	<ul style="list-style-type: none"> •Contabilidad como medio de control •Normas de salvaguarda de los activos •Confiabilidad de los registros financieros •Sistema de registros y reportes contables •Personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables •Estados financieros con principios contables •Los activos registrados se comparan con los activos existentes •Se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia.
Gestión Administrativa	(Louffat, 2014, pág. 175) refirió que “La gestión administrativa es definida como un conjunto de actividades o funciones interrelacionadas que se mueven hacia un objetivo. También incluye componentes interdependientes	La Gestión Administrativa es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a conseguir los objetivos de la empresa, utilizando las fases del	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> •Misión/visión •Políticas asumidas •Metas previstas •Coordinación de actividades •Elección de estrategias
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias de atención •Elección de un modelo organizacional •Socialización

	que conducen a un resultado, siendo el proceso administrativo el elemento dinamizador del sistema". Sus dimensiones son planeación, organización, dirección y control	proceso administrativo planeación, organización, dirección, y control		<ul style="list-style-type: none"> •Manual de funciones •Establecimiento del organigrama institucional
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias de comunicación •Trabajo en equipo •Toma de decisiones •Estrategias de motivación •Estrategias de conciliación
			Control	<ul style="list-style-type: none"> •Control previo •Control concurrente •Control posterior •Capacitaciones •Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3: Operacionalización de variable 1: Control Interno

Dimensiones	Indicadores	Elementos	Escala y Valores	Niveles
Plan de organización	<ul style="list-style-type: none"> •Plan de trabajo, Plan operativo •Publicación del organigrama •Líneas de autoridad y responsabilidad. •Acceso al manual de organización. •Procedimientos coordinados y coherentes •Eficiencia y productividad en operaciones. •Adhesión a las exigencias de la gerencia 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Eficiente 89 – 120 Poco eficiente 57 – 88 Deficiente 24 – 56
Control administrativo	<ul style="list-style-type: none"> •Incidencias y cumplimiento laborales •Perfil y número necesario de personal •Controles de asistencia y puntualidad •Expedientes del personal •Análisis estadísticos, de moción y tiempo. •Obligatoriedad de examen médico anual 	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16		

	<ul style="list-style-type: none"> •Orientación a la gerencia de transacciones •Observación de políticas establecidas 			
Control financiero	<ul style="list-style-type: none"> •Contabilidad como medio de control •Normas de salvaguarda de los activos •Confiabilidad de los registros financieros •Sistema de registros y reportes contables •Personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables •Estados financieros con principios contables •Los activos registrados se comparan con los activos existentes •Se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia. 	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24		

Nota: Adaptado de (Rodríguez Valencia, 2009).

Tabla 4: Operacionalización de variable 2: Gestión Administrativa

Dimensiones	Indicadores	Elementos	Escala y Valores	Niveles
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> •Misión/visión •Políticas asumidas •Metas previstas •Coordinación de actividades •Elección de estrategias 	1, 2, 3, 4, 5, 6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Eficiente 89 – 120 Poco eficiente 57 – 88 Deficiente 24 – 56
Organización	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias de atención •Elección de un modelo organizacional •Socialización •Manual de funciones •Establecimiento del organigrama institucional 	7, 8, 9, 10, 11, 12		
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias de comunicación •Trabajo en equipo •Toma de decisiones •Estrategias de motivación •Estrategias de conciliación 	13, 14, 15, 16, 17, 18		
Control	<ul style="list-style-type: none"> •Control previo •Control concurrente •Control posterior •Capacitaciones •Evaluación de desempeño 	19, 20, 21, 22, 23, 24		

Nota: Adaptado de (Louffat, 2014).

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

4.1.1. Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se realizará en el distrito de Ocongate, Provincia de Quispicanchis Departamento de Cusco

4.1.2. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se realizará en el periodo de marzo a diciembre del 2017.

4.2. Tipo y nivel de investigación

El presente estudio es de diseño no experimental, transversal, cuantitativa y correlacional.

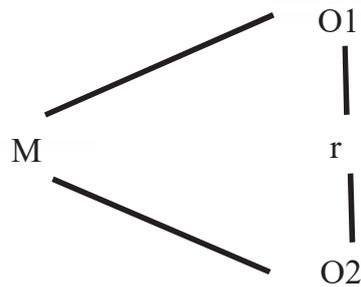
Diseño no experimental

Al respecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 151) sostiene que “El diseño de estudio es no experimental, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural”;

Diseño transversal

Es de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 151).

Este tipo de diseño consiste en hallar la correlación de que existe entre dos variables. Gráficamente se denota:



Dónde:

- M = Muestra de Estudio.
- O1= Variable 1 (Control interno)
- O2 = Variable 2. (Gestión administrativa)
- r= Relación de las variables de estudio

Diseño cuantitativo

Al respecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 151) sostiene que “se plantea un problema y preguntas concretas de lo cual se derivan las hipótesis. Otra de las características del enfoque cuantitativo es que se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo”.

Diseño Correlacional

Al respecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 151) sostiene que “el principal objetivo de efectuar estudios de tipo correlacional será conocer cómo se podrá comportar una variable, en comparación con distintas variables articuladas a ésta y además observar la correlación”.

4.3. Población de estudio

De acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 174) la población es el conjunto de elementos que son posibles de ser analizados, dentro de una situación problemática. En este caso la población está conformada por un total de 158 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ocongate durante el periodo 2017.

Tabla 5: Población del estudio

Municipalidad Distrital de Ocongate	Universo
Funcionarios Públicos “ALCALDE”	1
Empleados de Confianza (Gerente Municipal, Gerentes, OCI)	4
Servidores Públicos Ejecutivos (Sub Gerentes y Auditor)	4
Servidor Público Especialista (Especialistas, Profesionales Diversos)	40
Servidor Público de Apoyo (Asistentes, Secretarías Ejecutivas, Secretarías, Técnicos, Cajeros, Fiscalizadores- Notificadores, Inspectores, Promotores, Operadores, Policías Municipales, Guardianes, Supervisores, Choferes, Auxiliares, Porteros, Conserjes, Etc.)	109
Total	158

Nota: Fuente estadística del municipio.

4.4. Tamaño de la Muestra

La muestra quedo conformada por 49 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ocongate durante el periodo 2017, esta muestra es por conveniencia.

Tabla 6: Muestra del estudio

Municipalidad Distrital de Ocongate	Universo	Muestra
Funcionarios Públicos “ALCALDE”	1	1
Empleados de Confianza (Gerente Municipal, Gerentes, OCI)	4	4
Servidores Públicos Ejecutivos (Sub Gerentes y Auditor)	4	4
Servidor Público Especialista (Especialistas, Profesionales Diversos)	40	40
Servidor Público de Apoyo (Asistentes, Secretarías Ejecutivas, Secretarías, Técnicos, Cajeros, Fiscalizadores- Notificadores, Inspectores, Promotores, Operadores, Policías Municipales, Guardianes, Supervisores, Choferes, Auxiliares, Porteros, Conserjes, Etc.)	109	0
Total	158	49

Nota: Fuente estadística del municipio.

Muestreo

El método de selección de la muestra se denomina “Muestreo No Probabilístico de tipo Intencional o por Conveniencia”, donde la selección no dependió de la probabilidad sino de la carga que desempeñan en la municipalidad donde los funcionarios Públicos, empleados de confianza, Servidores Públicos Ejecutivos, son los involucrados en la Gestión Administrativa y también son supervisados por el Control Interno de esta manera la muestra quedo conformada por 49 empleados de la municipalidad distrital de Ocongate en el periodo 2017.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

(Bernal Torres, 2010, pág. 192) indica que “en la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas”.

Técnica la encuesta

Asimismo, (Bernal Torres, 2010, pág. 194), sobre la encuesta afirma que:

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

En el presente estudio se hizo uso de la Técnica de la encuesta y el uso del Instrumento del Cuestionario, en este caso se hizo uso de dos cuestionarios, uno para cada una de las variables.

Técnica

La técnica que se utilizó en este estudio es la encuesta.

Instrumentos

El instrumento que se empleó fue el cuestionario.

4.6. Validez y confiabilidad de instrumentos.

Sobre el cuestionario Abril (2008) afirma que “el cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra” (p.15).

Variable 1: Control interno

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

Ficha Técnica.

Datos generales	
Título:	Cuestionario de control interno
Autor:	Br. Estrada Sánchez, Américo
Procedencia:	Cusco – Perú, 2017
Objetivo:	Describir las características de la variable Control interno en la municipalidad Distrital de Ocongate.
Administración:	Individual
Duración:	25 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre el Control interno y la gestión administrativa.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable Control interno.

Variable 2: Gestión administrativa.

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

Ficha Técnica.

Datos generales:	
Título:	Cuestionario sobre Gestión administrativa.
Autor:	Br. Estrada Sánchez, Américo
Procedencia:	Cusco – Perú, 2017
Objetivo:	Describir las características de la variable Gestión administrativa en la municipalidad Distrital de Ocongate.
Administración:	Individual
Duración:	25 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre el Control interno y la gestión administrativa.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre Gestión administrativa.

Validación y confiabilidad del instrumento:

Validez

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 201), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir”. En razón a que

la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido. En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de contenido, en donde se han tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 7: Validez del cuestionario sobre la Variable 1: Control Interno

Expertos	Especialidad	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Juez 1	Metodólogo	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 2	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 3	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable

Fuente: elaboración Propia

Tabla 8: Validez del cuestionario sobre Variable 2: Gestión Administrativa

Expertos	Especialidad	Suficiencia del instrumento	Aplicabilidad del instrumento
Juez 1	Metodólogo	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 2	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable
Juez 3	Temático	Hay Suficiencia	Aplicable

Fuente: elaboración Propia

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 10 trabajadores. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 21.0. Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 200), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”.

Tabla 9:

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: elaboración Propia

Tabla 10:

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Control Interno

Dimensión/variable	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Plan de organización	0,830	8
Control administrativo	0,834	8
Control financiero	0,844	8
Control interno	0,929	24

Fuente: elaboración Propia

Como se observa en la tabla 8, las dimensiones Plan de organización, Control administrativo y Control financiero, tienen alta confiabilidad. Asimismo, la variable Control interno también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto, podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 11:

Resultados de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión Administrativa

Dimensión / variable	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Planeación	,749	6
Organización	,764	6
Dirección	,830	6
Control	,830	6
Gestión administrativa	,931	24

Fuente: elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla 9, las dimensiones Planeación, Organización, Dirección, Control, tienen confiabilidad alta. Asimismo, la variable Gestión administrativa, también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto, podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Procedimientos de recolección de datos:

Se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 10 trabajadores con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicaron los cuestionarios con escala tipo Likert sobre las variables Control interno y la gestión administrativa.

La confiabilidad de los instrumentos a partir de la muestra piloto, se estableció por dimensiones y por variables, cuyos resultados han sido mostrado e interpretados en las tablas 8 y 9.

Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra de 49 trabajadores de la municipalidad Distrital de Ocongate. Quienes respondieron en un tiempo aproximado de 25 minutos.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de 49 trabajadores, a través del programa estadístico SPSS versión 21.0 en español. Asimismo, los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contratación de la hipótesis general, e hipótesis específicas y teniendo en cuenta que los datos de las dos variables son ordinales, se ha prescindido del test de normalidad, dado que en este caso no es una condición necesaria. Por consiguiente, se procedió a aplicar en cada caso la prueba estadística de rho de Spearman para establecer su relación entre las variables y dimensiones en estudio.

Este estudio tiene como finalidad conocer la relación entre las variables: Control interno y gestión administrativa

4.7. Plan de Análisis de datos

4.7.1. Método General

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, al respecto (Bernal Torres, 2010, pág. 60), afirma que “este método Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”.

4.7.2. Método Específico

Se utilizó el método estadístico, para elaborar e interpretar los datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y por lo tanto se utilizó un cuestionario para medir las variables de estudio.

4.7.3. Método de análisis

Los datos hallados con la aplicación del instrumento en la recolección fueron tratados sistematizados y procesados en el software estadístico SPSS versión 21.0 y para la validación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística del Chi-cuadrado.

CAPITULO 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados de las variables de estudio

Para el análisis, se asumirán las puntuaciones de las variables de la presente investigación Control interno y Gestión administrativa según la información recopilada a los trabajadores de la municipalidad distrital de Ocongate, para el análisis se procederán a la presentación de niveles y rangos de las variables para el proceso de interpretación de los resultados.

5.1.1. Control Interno

Tabla 12:
Control Interno

	<i>f</i>	%
Válido Deficiente	0	0,0
Poco Eficiente	41	83,67
Eficiente	8	16,33
Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 83.67% de los trabajadores encuestados opinan que la variable Control Interno es Poco eficiente, mientras que el 16.33% opinan que la variable Control Interno es Eficiente ninguno de los encuestados cree que la variable Control Interno es Deficiente.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que el control interno es poco eficiente, lo que significa que los procesos que están relacionados con los aspectos financieros y administrativos de la municipalidad deben mejorar, además el control administrativo se basa en los informes contables y financieros y los controles administrativos de naturaleza física se complementan del control

financiero. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el control es eficiente y en una menor magnitud lo considera deficiente.

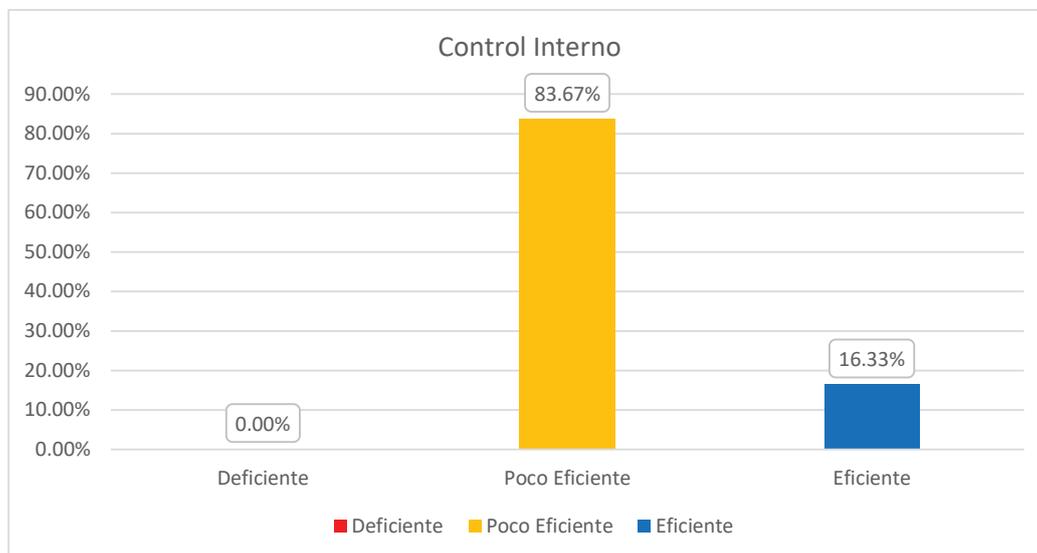


Figura 1: Resultados de la variable Control Interno

5.1.1.1. Plan de Organización

Tabla 13:

Plan de Organización

		<i>f</i>	%
Válido	Deficiente	0	0,00
	Poco eficiente	39	79,59
	Eficiente	10	20,41
	Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 79.59% de los trabajadores encuestados opinan que la dimensión Plan de Organización de la variable control interno es Poco eficiente, mientras que el 20.41% opinan que el Plan de Organización es Eficiente ninguno de los encuestados cree que el Plan de Organización es Deficiente.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que el plan de organización es poco eficiente, lo que significa que la mayoría de los trabajadores conocen los procedimientos, Plan de trabajo, Plan operativo, el organigrama, las líneas de autoridad y responsabilidad. Cuentan con acceso al manual de organización. Los procedimientos son coordinados y coherentes, existe eficiencia y productividad

en operaciones. Los trabajadores se adhieren a las exigencias de la gerencia. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el plan de organización es Eficiente.

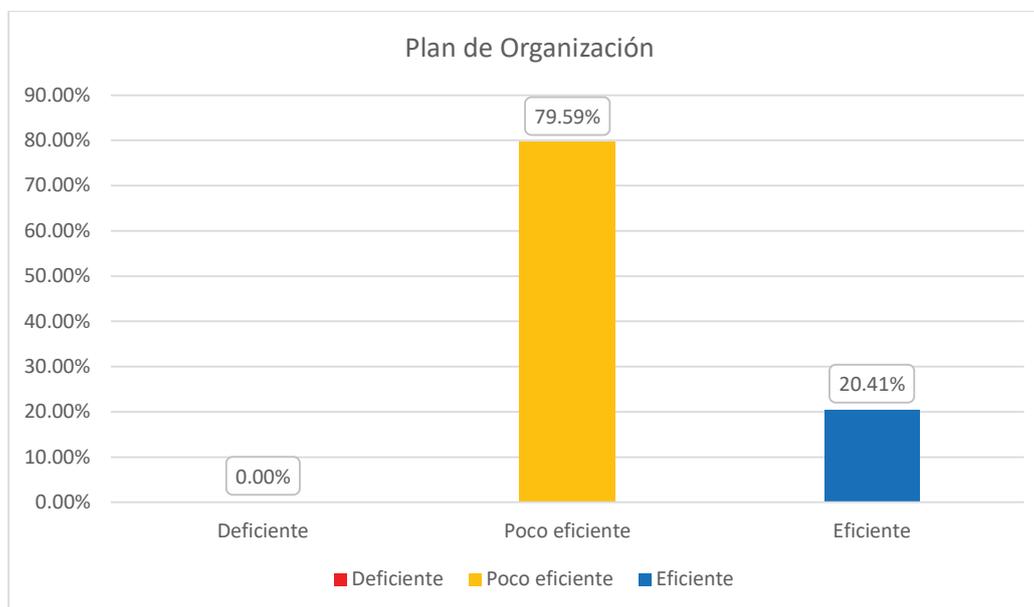


Figura 2: Resultados de la dimensión Plan de Organización de la variable Control Interno

5.1.1.2. Control Administrativo

Tabla 14:

Control Administrativo

		<i>f</i>	%
Válido	Deficiente	0	0,00
	Poco eficiente	41	83,67
	Eficiente	8	16,33
	Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 83.67% de los trabajadores encuestados opinan que la dimensión Control Administrativo de control interno es Poco eficiente, mientras que el 16.33% opinan que el Control Administrativo es Eficiente ninguno de los encuestados cree que el Control Administrativo es Deficiente.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que el control administrativo es poco eficiente, lo que significa que la mayoría de los trabajadores conocen los procedimientos para realizar el registro

de Incidencias y cumplimiento laborales, conocen el Perfil y número necesario de personal, el Controles de asistencia y puntualidad es pertinente, se tiene conocimiento de los contenido de los Expedientes del personal, existe la Obligatoriedad de examen médico anual y la Orientación a la gerencia de transacciones se observa políticas establecidas. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el control administrativo es Eficiente.

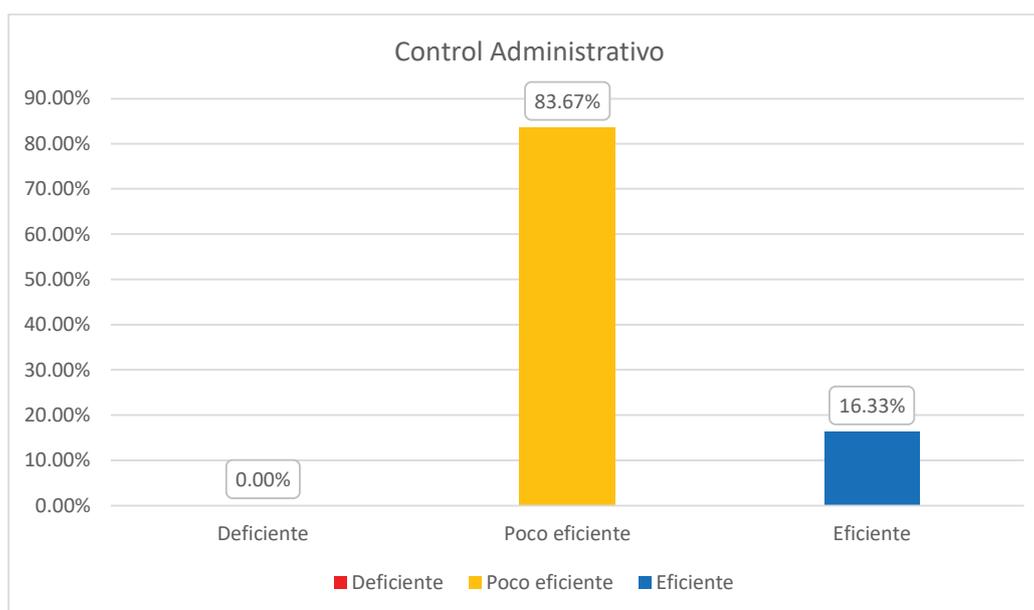


Figura 3: Resultados de la dimensión Control Administrativo de la variable Control Interno

5.1.1.3. Control Financiero

Tabla 15:

Control Financiero

	<i>f</i>	%
Válido Deficiente	0	0,00
Poco eficiente	41	83,67
Eficiente	8	16,33
Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 83.67% de los trabajadores encuestados opinan que la dimensión Control Financiero de control interno es Poco eficiente, mientras que el 16.33% opinan que el Control Financiero es Eficiente ninguno de los encuestados cree que el Control Financiero es Deficiente.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que el control financiero es poco eficiente, lo que significa que la mayoría de los trabajadores admiten que la Contabilidad es medio de control, que el cumplimiento de las normas salvaguarda los activos, la Confiabilidad de los registros financieros, existe un buen Sistema de registros y reportes contables, además reconoce que el personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables, y los Estados financieros con principios contables, se verifica periódicamente los activos registrados con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el control financiero es Eficiente.

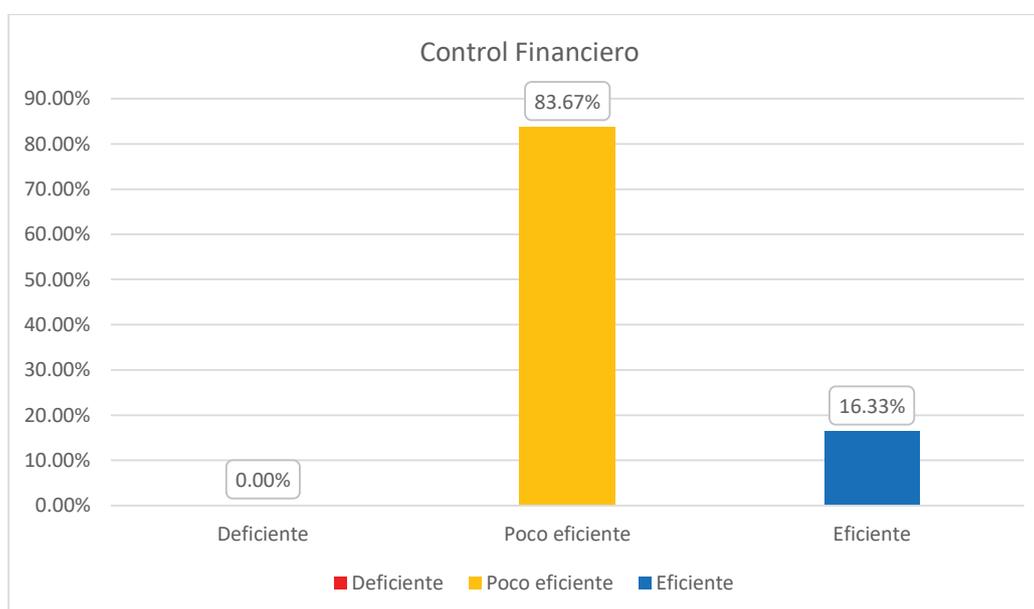


Figura 4: Resultados de la dimensión Control Administrativo de la variable Control Interno

5.1.2. Gestión Administrativa

Tabla 16:

Gestión Administrativa

		f	%
Válido	Nada Adecuada	2	4,08
	Adecuada	37	75,51
	Muy adecuada	10	20,41
	Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 75.51% de los trabajadores encuestados opinan que la variable Gestión Administrativa de control interno es Adecuada, mientras que el

22.45% opinan que el Gestión Administrativa es Muy Adecuada mientras que el 2.04% opinan que el Gestión Administrativa es Nada adecuada.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que la planeación es adecuada, lo que significa que la mayoría de los trabajadores reconocen la gestión administrativa como un conjunto de actividades interrelacionadas que buscan lograr el objetivo planteado por la municipalidad. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que la gestión administrativa es Muy Adecuada y en una menor magnitud la considera Nada Adecuada.

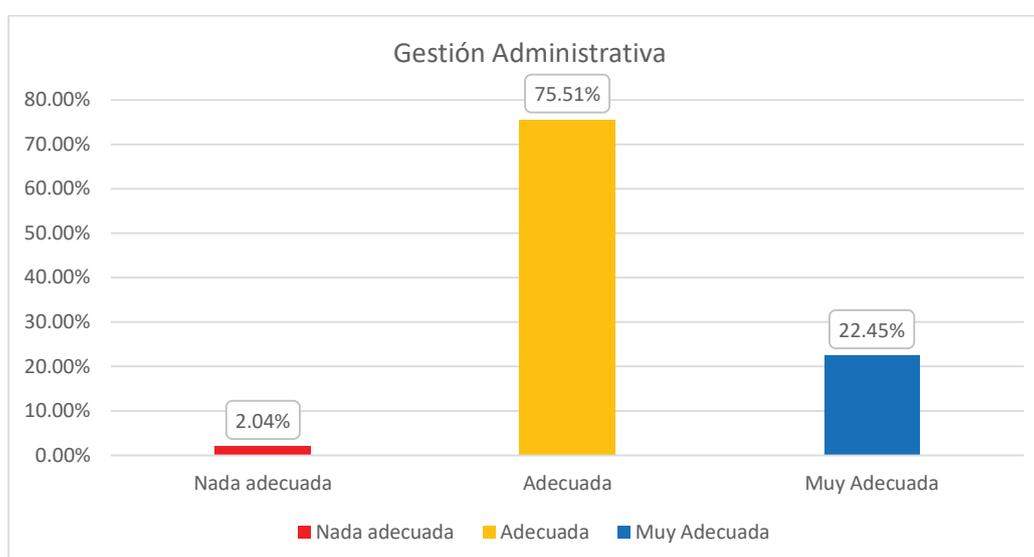


Figura 5: Resultados de la variable Gestión Administrativa

5.1.2.1. Planeamiento

Tabla 17:

Planeamiento

		f	%
Válido	Nada Adecuado	1	2,04
	Adecuado	34	69,39
	Muy Adecuado	14	28,57
	Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 69.39% de los trabajadores encuestados opinan que la variable Planeamiento es Adecuada, mientras que el 28.57% opinan que la variable

Planeamiento es Muy Adecuada mientras el 2.04% de los encuestados cree que la variable Planeamiento es Nada adecuada.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que el planeamiento es adecuado, lo que significa que la mayoría de los trabajadores conocen la Misión y la Visión, las Políticas asumidas, las Metas previstas, se realizan Coordinación de actividades y elección de estrategias adecuadas. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el plan de organización es Muy Adecuado y en una menor magnitud la considera Nada Adecuado.

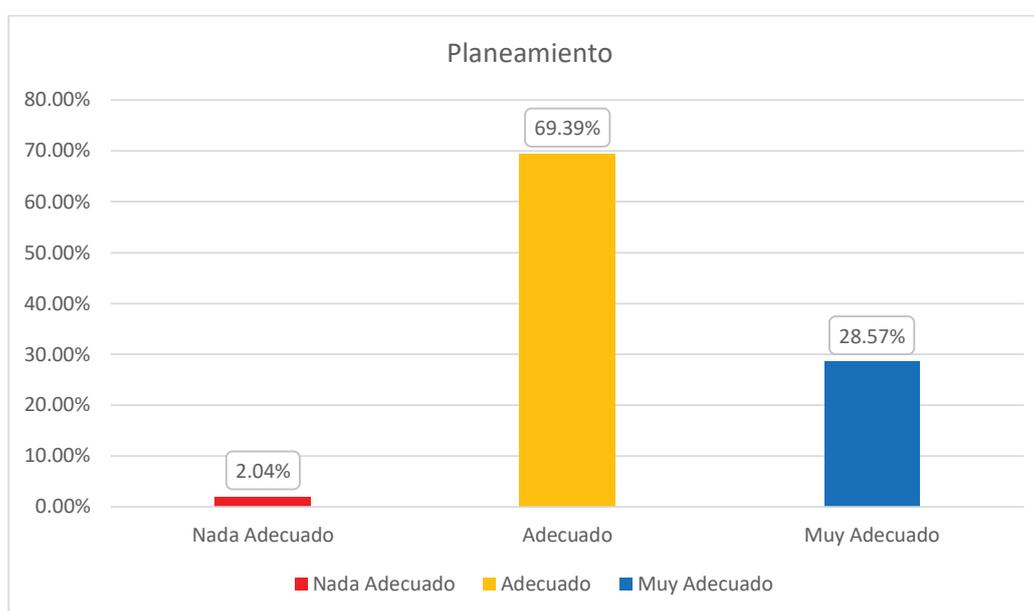


Figura 6: Resultados de la dimensión Planeamiento de la variable Gestión Administrativa

5.1.2.2. Organización

Tabla 18:

Organización

		f	%
Válido	Nada Adecuado	5	10,20
	Adecuado	29	59.19
	Muy Adecuado	15	30.61
Total		49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 59.19% de los trabajadores encuestados opinan que la variable Organización es Adecuada, mientras que el 30.61% opinan que la variable

Organización es Muy Adecuada mientras el 10.2% de los encuestados cree que la variable Organización es Nada adecuada.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que la planeación es adecuada, lo que significa que la mayoría de los trabajadores reconocen estrategias de atención, elección de un modelo organizacional, existe socialización de los diferentes programas y conocimiento de manual de funciones el organigrama institucional. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el plan de organización es Muy Adecuado y en menor magnitud la considera Nada Adecuado.

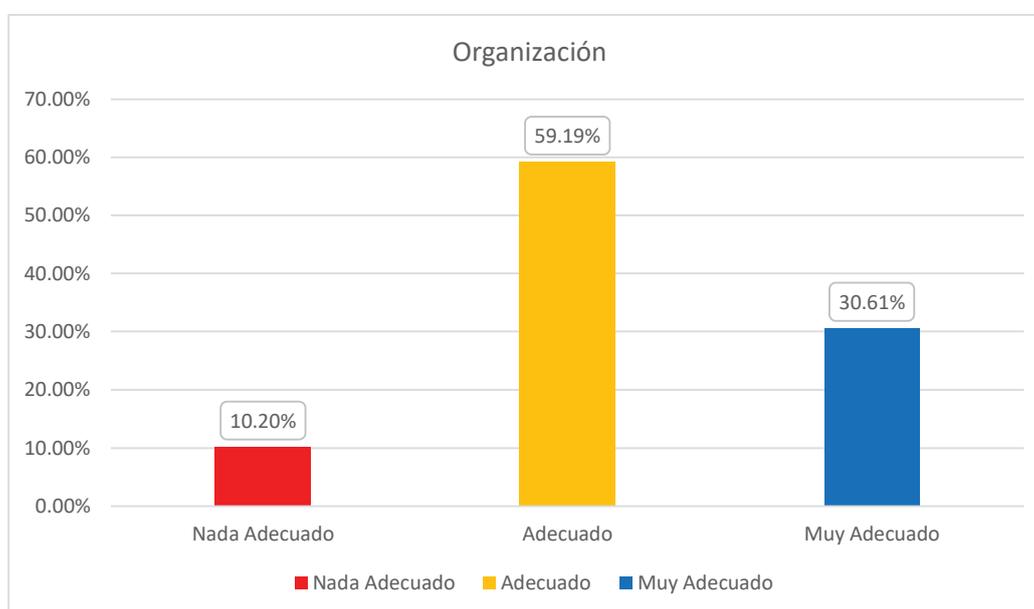


Figura 7: Resultados de la dimensión Organización de la variable Gestión Administrativa

5.1.2.3. Dirección

Tabla 19:

Dirección

		f	%
Válido	Nada Adecuado	5	10,20
	Adecuado	33	67,35
	Muy Adecuado	11	22,45
	Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 67.35% de los trabajadores encuestados opinan que la variable Dirección es Adecuada, mientras que el 22.45% opinan que la variable Dirección es Muy Adecuada mientras el 10.2% de los encuestados cree que la variable Dirección es Nada adecuada.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que la planeación es adecuada, lo que significa que la mayoría de los trabajadores reconoce que la organización cuenta con Estrategias de comunicación, de motivación y de conciliación además reconoce el trabajo en equipo y existe una adecuada toma de decisiones. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el plan de organización es Muy Adecuada y en menor magnitud la considera Nada Adecuada.

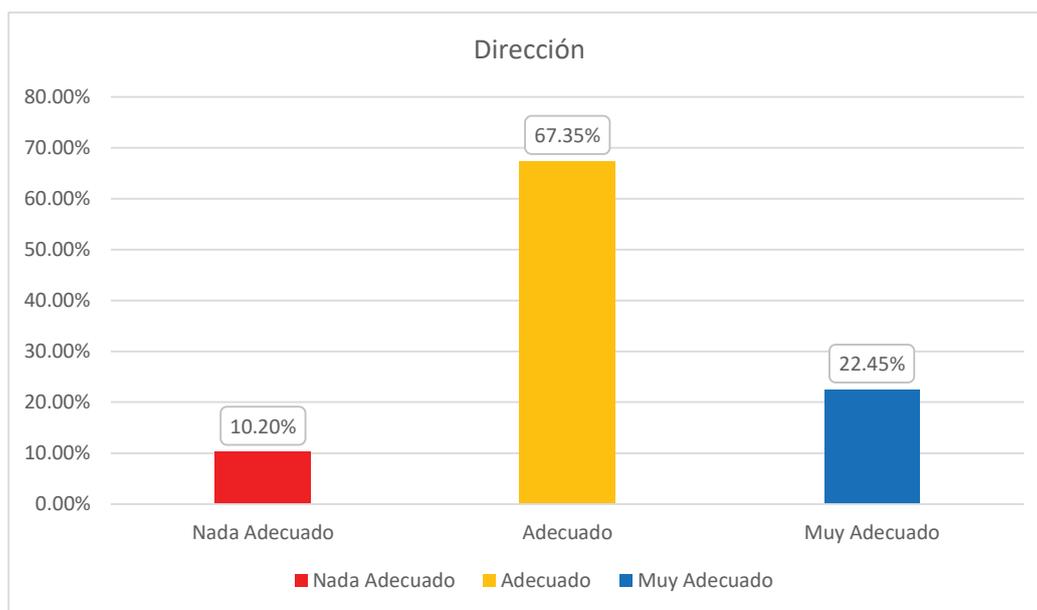


Figura 8: Resultados de la dimensión Dirección de la variable Gestión Administrativa

5.1.2.4. Control

Tabla 20:

Control

		f	%
Válido	Nada Adecuado	7	14,29
	Adecuado	29	59,18
	Muy Adecuado	13	26,53
	Total	49	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento

Interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 59.18% de los trabajadores encuestados opinan que la variable Control es Adecuada, mientras que el 26.53% opinan que la variable Control es Muy Adecuada mientras el 14.29% de los encuestados cree que la variable Control es Nada adecuada.

Análisis

Los resultados obtenidos, muestran que la planeación es adecuada, lo que significa que la mayoría de los trabajadores reconocen el esfuerzo en capacitaciones y la evaluación de desempeño del personal a cargo de la gestión administrativa, así como la existencia de los controles previo, concurrente y posterior. Existe un valor significativo en los resultados que no se debe dejar de lado que nos muestra que el plan de organización es Muy Adecuada y en una menor magnitud la considera Nada Adecuada.

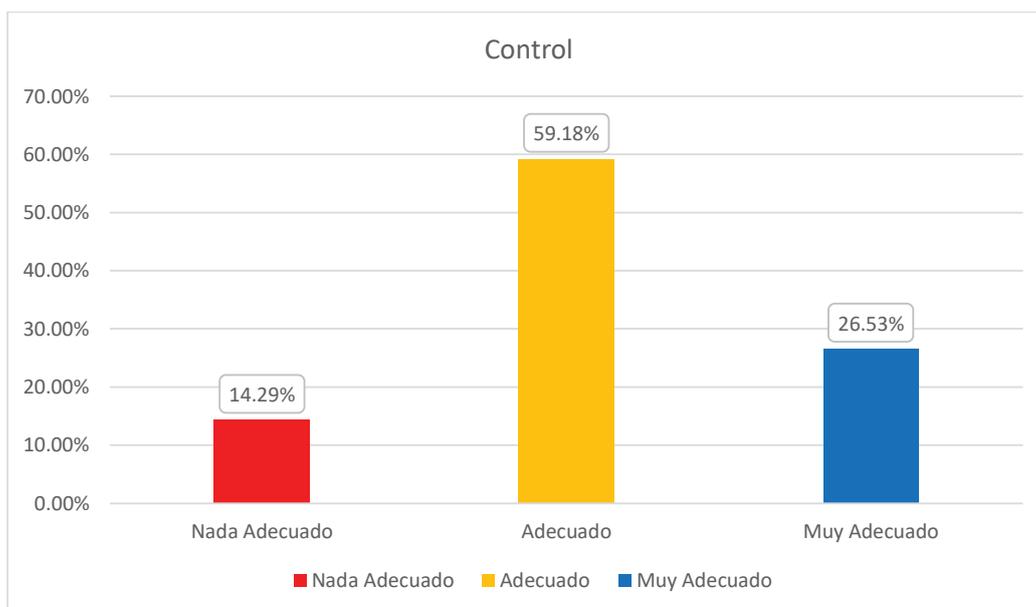


Figura 9: Resultados de la dimensión Control de la variable Gestión Administrativa

5.2. Pruebas de hipótesis

5.2.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017

Tabla 21:

Prueba estadística de Chi-cuadrado de Pearson para la hipótesis general

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,856	2	,012
Razón de verosimilitud	7,632	2	,022
Asociación lineal por lineal	8,164	1	,004
N de casos válidos	49		

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Según los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba estadística Chi-cuadrado el valor obtenido es de $P=0.012$; que es un valor menor al $P=0.05$, con lo que se demuestra la relación existente entre las dos variables.

Tabla 22:

Aplicación prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis general

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,414	,151	2,245	,025
N de casos válidos	49			

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Según los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, el valor obtenido es de 0.414, el cual se interpreta con 41.4% de relación existente entre las variables de trabajo.

5.2.4. Hipótesis Específica 1

Existe una relación significativa entre el Plan de organización de OCI y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

Tabla 23:

Prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis específica 1

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,278	,099	1,922	,055
N de casos válidos		49			

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Según los resultados obtenidos al aplicar la prueba estadística Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.278, que es interpretado como el 27.8% de relación existente entre la dimensión plan de organización de OCI y la gestión administrativa.

5.2.5. Hipótesis Específica 2

Existe una relación significativa entre el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

Tabla 24:

Prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis específica 2

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,458	,122	2,644	,008
N de casos válidos		112			

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Según los resultados obtenidos al aplicar la prueba estadísticas Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.458, que es interpretado como el 45.8% de relación existente entre la dimensión el control administrativo y la gestión administrativa.

5.2.6. Hipótesis Específica 3

Existe una relación significativa entre el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.

Tabla 25:

Prueba estadística Tau-b de Kendall para la hipótesis específica 3

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,470	,122	2,711	,007
N de casos válidos		112			

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Según los resultados obtenidos al aplicar la prueba estadística Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.47, que es interpretado como el 47% de relación existente entre la dimensión el control financiero y la gestión administrativa.

5.3. Presentación de resultados

El presente estudio establece como objetivo general Determinar la relación existe entre el control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ocongate, 2017 de acuerdo a la percepción de los trabajadores que laboran en la municipalidad, pues en este trabajo se determina la existencia de una relación directa y significativa entre la variable control Interno y la variable gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ocongate, 2017. Obteniendo en la aplicación de la prueba estadística Chi-cuadrado un valor de $p=0.012$; que es un valor menor a $p=0.05$; por lo tanto, se acepta la hipótesis. Además, la aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, obteniendo el valor de 0.414, que se interpreta como 41.4% de relación existente entre las variables de estudio indican que la gestión administrativa se ve influenciada en un 27.8% por el Control Interno. Como se puede verificar en el apartado 5.2. Pruebas de Hipótesis.

Al realizar un análisis descriptivo de las variables y teniendo en consideración que la gestión municipal tiene ya 3 años de antigüedad los encuestados consideran que el control interno es poco eficiente y la gestión administrativa es adecuada, este análisis descriptivo tiene sustento con la tesis de (Saavedra Machuca, 2012) que en sus resultados indican que someter al sistema de control interno a una evaluación bajo los estándares de COSO el resultado será siempre eficiente para dicho sistema este resultado podría ser cuestionable; sin embargo este trabajo concuerda con (Dugarte Rodríguez, 2012) que mencionan sobre los órganos de administración pública se encuentran con cargos bien definidos establecidos en el ROF y en el MOF demarcado por el organigrama de la municipalidad y cuenta con mecanismos necesarios para el logro de los objetivos, (Paiva Acuña, 2013) manifiesta que el Sistema de Control Interno que se evaluará, se fortalece y de esta manera la entidad dispondrá de una herramienta que le permita desarrollar su

planeación de manera adecuada siguiendo los lineamientos necesarios y utilizando los requisitos que requiere según sea las funciones que ejerce cada colaborador esto refuerza nuestra hipótesis.

Se puede determinar también que el control interno haya sido un factor en la cual no solo se ha limitado a su labor de fiscalización, sino que ha contribuido al crecimiento de los colaboradores de la municipalidad. Comparándolo con (Villaruel Yabar, 2013) en sus conclusiones imprime que la gestión directiva, se miden por la calidad de los documentos de gestión y sus procesos institucionales, afirmando que el proyecto Educativo Institucional (PEI) de la instituciones educativas utilizadas en su estudio, tienen una relación significativa con el nivel de calidad de los procesos administrativos; encontrando en sus antecedentes que las gestiones municipales son exitosas debido a la aplicación de procesos administrativos que den un soporte adecuado a la gestión administrativa que permitan lograr tener satisfacción del cliente interno a través de diferentes indicadores de calidad, (Carpio Holgado, 2015) fundamenta que la falta de planeamiento de marketing, y un clima laboral inadecuado, éste último, relacionado al área de recursos humanos, que sumado a la elaboración de un programa de actividades, cumpliendo de manera parcial con todos los requisitos como incluir costos, tiempo y resultados de manera ordenada y planificada permite que el indicador plan de organización de la variable control interno tenga una calificación descriptiva poco eficiente ya que estas acciones son las que deben contribuir al mejoramiento de la labor del municipio a sus habitantes y sobre todo a sus usuarios. El presente estudio demuestra una correlación lineal entre las variables de estudio, la prueba estadísticas Tau-b de Kendall obtuvo el valor de 0.505, que es interpretado como el 50.5% de relación existente entre la dimensión plan de organización y la gestión administrativa, es decir el Plan de organización es un factor que determina la Gestión administrativa de ahí que, cuando la municipalidad por medio de sus funcionarios planifica la forma de organizar las acciones, el personal y los tiempos incide de manera oportuna y adecuada en la gestión administrativa. Dicha afirmación es coincidente con lo planteado por (Corral Jácome, 2009) que menciona que el ambiente de control interno es eficaz debido a que la organización tiene una estructura orgánica sólida en donde no se han detectado debilidades de control significativas ni problemas relacionados con la segregación de funciones. Para (Vega Flor, 2010) el control interno se considera un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y es llevado a cabo por medio de las personas que conducen en todos los niveles, no se trata del MOF o del ROF, y el control aporta un nivel de seguridad aceptable y no la seguridad por completo que garanticen el logro de los objetivos, dicha condición coincide con el trabajo de (Asubadin Azubadin, 2011) donde plantea una solución al problema que consiste en aplicar una reingeniería al control interno y sobre todo al proceso de compras mediante el método COSO ERM.

Respecto al análisis de las relaciones entre el Control administrativo y la Gestión administrativa se aplicó la prueba estadísticas Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.458, que es interpretado como el 45.8% de relación existente entre la dimensión el control administrativo y la gestión administrativa estableciendo que el nivel de Control administrativo es uno de los procesos más importantes de la variable analizada mencionando que los indicadores seguimiento documentario, la aplicación de las normas, así como las estrategias de atención se hayan visto con mayor preocupación para dar respuesta a la necesidad de la población. Este análisis coincide con (Flores Orozco, 2017), dado que la variable se ve restringida por los conocimientos administrativos de los miembros directivos que trabajan en base a su experiencia esto aunado al escaso compromiso de alguno de ellos finalmente (Domingo Ataucusi & Orihuela Surichaqui, 2013) coinciden indicando el desempeño docente característico de las instituciones educativas se encuentra en la categoría aceptable.

En general, el Control financiero se encuentra ligado a la Gestión administrativa, por ello al aplicar la prueba estadísticas Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.47, que es interpretado como el 47% de relación existente entre la dimensión el control financiero y la gestión administrativa, este resultado que quiere decir que los trabajadores cumplen con las actividades que requiere su cargo de trabajo lo que muestra un alto nivel de compromiso y desarrollo laboral ya que de ellos depende la gestión de ahí que asignar las partidas para una adecuada gestión resulta un elemento esencial en el cumplimiento de las metas programadas como bien lo sostiene

(Monascal, 2010) que es su investigación determina que para definir un modelo de sistema de gestión documentaria se deben elaborar manuales de políticas, normas y procedimientos de cada área involucrada y de esta manera formalizar los procesos y de la misma manera utilizar una herramienta estándar que permita consultar acciones y responsables. Conuerdo con (Guamán Chancus, 2012) que en su investigación menciona respecto al control interno es un Sistema que cuenta con un adecuado control en cada una de las áreas desde el área administrativa aso como en el área operativa y demuestra que es una buena estrategia en todas las áreas especialmente en aquellas que utilizan recursos económicos, materiales y humanos, por otro lado (Zarpan Alegría, 2013) confirma que el evaluar al sistema de control interno en el área de abastecimientos de la empresa donde realizo su investigación identifico riesgos que son originados en las deficiencias que se encontraron en las diversas áreas de estudio demostrando deficiente desempeño del recurso humano.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La aplicación de la prueba estadística Chi-cuadrado el valor obtenido es de $P=0.012$; que es un valor menor al $P=0.05$; además en la aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, el valor obtenido es de 0.414, el cual se interpreta con 41.4%, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control Interno y la Gestión Administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Esta relación está determinada por los indicadores del Control Interno que establecen las capacidades de la Gestión administrativa.

SEGUNDA

La aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.505, que es interpretado como el 50.5%, concluye que existente relación entre la dimensión plan de organización de la variable control interno y la variable gestión administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Este resultado indica que el indicador Plan de Organización de la variable Control Interno es un factor que condiciona el desempeño de los colaboradores ya que deben adecuarse a diferentes escenarios de trabajo.

TERCERA

La aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.458, que es interpretado como el 45.8%, concluye que existe relación entre la dimensión el control administrativo de la variable control interno y la variable gestión administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Este resultado indica que el indicador Control Administrativo de la variable Control Interno es un factor que condiciona el desarrollo de los procesos de la municipalidad.

CUARTA

La aplicación de la prueba estadísticas Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.47, que es interpretado como el 47%, concluye que existe relación entre la dimensión el control financiero

de la variable control interno y la variable gestión administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Este resultado determina los procesos en el área operativa se realicen de manera adecuada.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Como se demostró que la variable Control Interno se encuentra relacionado con la variable Gestión Administrativa, a los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate se recomienda implementar las normas de Control Interno como lo indica la ley nacional de control interno para mejorar la gestión administrativa.

SEGUNDA

A los colaboradores del área de control interno de la Municipalidad distrital de Ocongate se les recomienda organizar y planificar de manera adecuada el plan de organización lo que le permitirá a las áreas responsables de la gestión administrativa mejorar sus procesos y por consiguiente mejorar la atención al cliente interno y externo.

TERCERA

A los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate, deben participar en capacitaciones en el marco de la gestión por resultados con el objetivo de mejorar el servicio que ofrece, de esta manera se suscitará eficacia y satisfacción con lo que estaría en camino al logro de la calidad de servicio de la municipalidad.

CUARTA

Se recomienda a todos los estudiantes de maestría en administración, deben analizar variables que afecten el desarrollo de las entidades utilizando la investigación científica en otros contextos de la administración, debido a que sus resultados permitirán mejorar el desempeño de las organizaciones públicas y / o privadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Bonilla, A. (Febrero de 2010). *Propuesta para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa "Filtración Industrial Especializada S.A. de C.V." de Xalapa, Veracruz*. Obtenido de Maestría en Gestión de Calidad - Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/aureliano-aguilar-bonilla.pdf>
- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (2012). Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas empresas. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1-17.
- Alvarez Illanes, J. F. (2007). *Auditoría Gubernamental Integral. Técnicas y procedimientos*. Lima: Pacifico Editores.
- Asubadin Azubadin, I. C. (01 de Enero de 2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1707>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno : teoría y aplicación práctica*. Barcelona: Profit Editorial.
- Barrionuevo Abarca, D. (12 de Junio de 2015). *Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez*. Obtenido de Gestión administrativa y Desempeño Docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Manuel Núñez Butrón de Juliaca. 2014: <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/397>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Bogotá: Pearson Education.
- Blas Jimenez, M. (2014). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. Authorhouse.
- Carpio Holgado, C. A. (19 de Enero de 2015). *Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5793>
- Carranza Gomez, Y., Cespedes Bravo, S. E., & Yactayo Anchirayco, L. E. (01 de Enero de 2016). *Implementación del Control Interno en las Operaciones de Tesorería en la Empresa de Servicios SUYELU S.A.C. del distrito Cercado de Lima Año 2013*. Obtenido de Universidad de Ciencias y Humanidades: <http://repositorio.uch.edu.pe/handle/uch/72>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Colegio de Contadores Públicos de Lima. (2017). *El Sistema de Control Interno y su Importancia en la Administración Pública*. Obtenido de Colegio de Contadores

- Públicos de Lima: <http://www.ccpl.org.pe/noticias/huanuco-sede-de-la-ii-convencion-de-contabilidad-gubernamental/375.html>
- Congreso del Perú. (05 de 11 de 2002). *Congreso del Perú*. Obtenido de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República Ley Nro 27785: http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf
- Congreso del Perú. (18 de abril de 2006). *Congreso del Perú*. Obtenido de Ley de Control Interno de las Entidades del Estado Ley N° 28716: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28716.pdf>
- Corral Jácome, F. A. (01 de Enero de 2009). *Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/962>
- Daft, R. L. (2004). *Administración*. Mexico: Cengage Learning Editors.
- Dextre Flores, J., & Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios*, 12. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/3880/3852>
- Domingo Ataucusi, H. B., & Orihuela Surichahui, L. (2013). *Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 "Leoncio Prado Gutierrez" y N° 0033 "Virgilio Espinoza Barrios" de la UGEL 06 ATE - 2011*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9803>
- Dugarte Rodríguez, J. C. (2012). *Estándares de control interno administrativo en ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Maestria/Jose%20Candelario%20Dugarte%20Rodriguez/Tesis%20Jose%20Candelario.pdf>
- El Fondo de Cooperación y Desarrollo Internacional. (12 de Agosto de 2017). *Gestión Administrativa*. Obtenido de El Fondo de Cooperación y Desarrollo Internacional.: https://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920142808%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E7%AB%A0-1.pdf
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Flores Orozco, S. E. (06 de Septiembre de 2017). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, JINOTECA*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/>
- George R., T., & Stephen G., F. (2010). *Principios de administración*. Mexico: CECSA : Grupo Editorial Patria.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones :comportamiento, estructura procesos*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Gómez González, R. V., Londoño Valencia, E. L., & Salazar Loaiza, V. (2011). *El Control Interno Como Solución A Las Prácticas Fraudulentas En Las Pequeñas Empresas Del Sector De Confecciones De La Ciudad De Medellín.* . Obtenido de Adversia Revista virtual de estudiantes de contaduría pública - Universidad de Antioquia:
<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/view/11707>
- Guamán Chancus, L. M. (2012). *Diseño e implantación de un sistema de control interno en la cooperativa de ahorro y crédito "innovación andina", ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga en el periodo enero diciembre 2009.* Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi : <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1521>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
- Horngren, C. T., Harrison, W. J., & Oliver, S. M. (2010). *Contabilidad.* Mexico: Pearson.
- Jimbo Balladares, A. A. (Febrero de 2014). *Realidad del proceso Administrativo del area de emergencia del Hospital Materno Infantil del Guasmo y diseño de procesos administrativos para mejorar la eficacia y eficiencia del area de emergencia del Hospital Materno Infantil del Guasmo.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6510>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1990). *Curso de Administración Moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas.* Mexico: Litográfica Ingramex SA.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial.* Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- La Contraloría General de la Republica. (3 de noviembre de 2006). *Resolucion de Contraloria Nro. 320-2006-CG.* Obtenido de Presidencia del Consejo de Ministro:
http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/RC_320_2006_CG.pdf
- La Contraloría General de la Republica. (14 de Mayo de 2016). *Resolución de Contraloría Nro 149-2016-CG.* Obtenido de mef:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG149_2016_Directiva_Control_Interno.pdf
- La Contraloría General de la Republica. (14 de 05 de 2018). *La Contraloría General de la Republica.* Obtenido de Marco Conceptual de control Interno:
http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupeion/documentos/5_MARCO-CONCEPTUAL-DE-CONTROL-INTERNO.pdf
- Leiva, D., & Soto, H. (marzo de 2015). *Consortio de Investigación Económica y Social.* Obtenido de Propuesta de Políticas para Gobiernos Regionales 2015-2018:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/97D59BF5DEC57F7905257F870071C2AA/\\$FILE/021-daniel_leiva-hugo_soto.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/97D59BF5DEC57F7905257F870071C2AA/$FILE/021-daniel_leiva-hugo_soto.pdf)

- León Luyo, S. L. (2017). *Estrategias de la calidad y su impacto en la gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Otuzco – IESTP-O- 2015*.
Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo:
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/9193>
- López Vega, D. B. (Septiembre de 2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. ubicada en el cantón El Triunfo Provincia del Guayas*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2430>
- Louffat, E. (2014). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Lima: Cengage Learning.
- Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Manual de auditoría gubernamental*. (22 de Octubre de 2014). Obtenido de Contraloría General de la República:
http://doc.contraloria.gob.pe/sica/pdf/normativa/RC_473_2014_CG_manual.pdf
- Marco conceptual del control interno*. (24 de Agosto de 2014). Obtenido de Contraloría General de la República: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. Red Tercer Milenio.
- Mío Villanueva, A. M., & Gonzáles Gago, D. Y. (2015). *Auditoría de gestión y su incidencia en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete Auditoría de gestión y su incidencia en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Imperial Cañete. Año 2014*. Obtenido de Universidad Nacional del Callao:
<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1548>
- Monascal, F. (Mayo de 2010). *Propuesta de Gestión de Control Interno*. Obtenido de Universidad Monteávila:
https://www.uma.edu.ve/postgrados/gestion/revistas/revista_nro2/Teg%20y%20otros/teg_fernando_monascal_2da.pdf
- Ospina Bozzi, S. (1993). *Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública*. Bogotá: Paidós.
- Paiva Acuña, F. J. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 34-42. Obtenido de <https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/99>
- Paredes Basilio, E. (2016). *Gestión Educativa Y Procesos Organizacionales De La Educación Medio Superior*. Obtenido de Modelo educativo:
<http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=b3b0f7ba46f2d05304985337c325?nombre=18064-GESTION+ESCOLAR.docx>

- Ramírez Salazar, M. d., & Ramírez Cardona, C. (2015). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodriguez Valencia, J. (2009). *Control Interno: Un Efectivo Sistema Para La Empresa*. Mexico: Trillas.
- Rusu, C. (04 de Abril de 2016). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de DII 711 - Metodología de la investigación:
http://zeus.inf.ucv.cl/~rsoto/cursos/DII711/Cap5_DII711.pdf
- Saavedra Machuca, M. P. (24 de Mayo de 2012). *Estudio del control interno y externo en el cumplimiento de objetivos y metas en el sector municipal. Estudio de Caso: Ilustre Municipalidad de Santiago*. Obtenido de Universidad Academia de Humanismo Cristiano: <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/380>
- Sánchez González, J. J. (2002). *Gestión pública y governance*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Silva Arbildo, G. O. (2017). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Control interno y procesos logísticos en el personal administrativo de la Oficina de Abastecimiento y Patrimonio del Ministerio de Agricultura y Riego - 2015:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9099>
- Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert, D. (1994). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Uceda Dávila, L. d. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la competitividad de las microempresas en la zona sur de la provincia de Manabí, república de Ecuador*. Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego:
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/739>
- Valdivia Contreras, E. R. (2010). *Manual del Sistema Nacional de Control y Auditoría Gubernamental*. Lima: Pacifico Editores.
- Vega Flor, J. G. (29 de Julio de 2010). *Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, aplicando la nueva Normativa y Herramientas Informáticas que rigen para el Sector Público en el 2009*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/408>
- Villaruel Yabar, V. J. (09 de Octubre de 2013). *Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el marco Coso II - ERM*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4805>
- Zarpan Alegría, D. J. (2013). *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de*

Pomalca 2012. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/261?locale=es>

ANEXOS

A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Control interno y Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ocongate, 2017 AUTOR: Br. Américo Estrada Sánchez			
PROBLEMAS		OBJETIVOS	HIPÓTESIS
PROBLEMA GENERAL:	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL:	VARIABLES E INDICADORES
¿Qué relación existe entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?	Medir la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.	Existe una relación significativa entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.	<i>VARIABLE 1: Control interno</i>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	Dimensiones
<i>Problema específico 1</i>	<i>Objetivo específico 1</i>	<i>Hipótesis específica 1</i>	Indicadores
¿De qué manera se relaciona el Plan de organización y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?	Medir la relación entre el Plan de organización y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.	Existe una relación significativa entre el Plan de organización y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo, Plan operativo • Publicación del organigrama • Líneas de autoridad y responsabilidad. • Acceso al manual de organización. • Procedimientos coordinados y coherentes. • Eficiencia y productividad en operaciones. • Adhesión a las exigencias de la gerencia
			<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias y cumplimiento laborales • Perfil y número necesario de personal • Controles de asistencia y puntualidad • Expedientes del personal • Análisis estadísticos, de moción y tiempo. • Obligatoriedad de examen médico anual • Orientación a la gerencia de transacciones • Observación de políticas establecidas
			<ul style="list-style-type: none"> • Control administrativo
			<ul style="list-style-type: none"> • Control financiero
			<ul style="list-style-type: none"> • Nunca (1) • Casi nunca (2) • A veces (3) • Casi siempre (4) • Siempre (5)
			<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad como medio de control • Normas de salvaguarda de los activos • Confiabilidad de los registros financieros • Sistema de registros y reportes contables • Personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables • Estados financieros con principios contables

<p>Problema específico 2 ¿De qué manera se relaciona el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?</p>	<p>Objetivo específico 2 Medir la relación entre el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.</p>	<p>Hipótesis específica 2 Existe una relación significativa entre el Control administrativo y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los activos registrados se comparan con los activos existentes • Se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia. 	
VARIABLE 2: Gestión Administrativa				
			Dimensiones	Indicadores
			Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Misión/visión • Políticas asumidas • Metas previstas • Coordinación de actividades • Elección de estrategias
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de atención • Elección de un modelo organizacional • Socialización • Manual de funciones • Establecimiento del organigrama institucional
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Estrategias de motivación • Estrategias de conciliación
			Control	<ul style="list-style-type: none"> • Control previo • Control concurrente • Control posterior • Capacitaciones • Evaluación de desempeño
<p>Problema específico 3 ¿De qué manera se relaciona el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017?</p>	<p>Objetivo específico 3 Medir la relación entre el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017</p>	<p>Hipótesis específica 3 Existe una relación significativa entre el Control financiero y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017.</p>		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL																					
<p>TIPO: El presente estudio fue descriptivo correlacional, al respecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) afirman que la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.</p> <p>DISEÑO: Por el diseño la investigación es no experimental, ya que se basará en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) afirman que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p. 149).</p> <p>En la presente investigación correlacional se aplicó el siguiente diseño:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> X ----- r ----- Y / M \ </pre> </div> <p>Dónde: M: Muestra de Estudio X: Control interno Y: Gestión administrativa r: Correlación</p>	<p>POBLACIÓN: La población estuvo conformada por un total de 158 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ocoyate durante el periodo 2017.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: La muestra quedó conformada por 112 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ocoyate durante el periodo 2017.</p> <p>Tabla 4 Muestra del estudio</p> <table border="1" data-bbox="715 837 1145 1317"> <thead> <tr> <th>Municipalidad Distrital de Ocoyate</th> <th>Universo</th> <th>Muestra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funcionarios Públicos</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Empleados de Confianza</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Servidores Públicos Ejecutivos</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Servidor Público Especialista</td> <td>40</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Servidor Público de Apoyo</td> <td>109</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>112</td> <td>49</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestreo “Muestreo No Probabilístico de tipo Intencional o por Conveniencia”</p>	Municipalidad Distrital de Ocoyate	Universo	Muestra	Funcionarios Públicos	1	1	Empleados de Confianza	4	4	Servidores Públicos Ejecutivos	4	4	Servidor Público Especialista	40	40	Servidor Público de Apoyo	109	0	Total	112	49	<p>Variable 1: Control interno: Instrumento: Se aplicó un cuestionario</p> <p>Variable 2: Gestión administrativa: Se aplicó un cuestionario Autor(a): Br. Américo Estrada Sánchez Técnica: La técnica que se utilizará en este estudio fue la encuesta. Escala de los instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Siempre: 5 • Casi siempre: 4 • A veces: 3 • Casi nunca: 2 • Nunca: 1 </p>	<p>Para el tratamiento de los datos de la muestra, se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 21.0, donde elaboramos tablas de contingencia y figuras para el análisis descriptivo, de las variables y dimensiones. En lo referente a la contrastación de las hipótesis, se utilizó el estadístico Chi cuadrado. Los resultados fueron obtenidos a partir de la muestra constituida por 49 trabajadores.</p>
Municipalidad Distrital de Ocoyate	Universo	Muestra																						
Funcionarios Públicos	1	1																						
Empleados de Confianza	4	4																						
Servidores Públicos Ejecutivos	4	4																						
Servidor Público Especialista	40	40																						
Servidor Público de Apoyo	109	0																						
Total	112	49																						

B. MATRIZ DE INSTRUMENTOS

Matriz del Instrumento para la recolección de datos de la variable N° 01: Control Interno

Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de Items	Items/Reactivo	Valoración					
Plan de organización	Plan de trabajo, Plan operativo Publicación del organigrama Líneas de autoridad y responsabilidad. Acceso al manual de organización. Procedimientos coordinados y coherentes Eficiencia y productividad en operaciones. Adhesión a las exigencias de la gerencia	33.33 %	8	1. ¿Cuenta la Unidad de control interno con un plan de trabajo avalado por el Concejo municipal?	Siempre 5 Casi siempre 4 A Veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1					
				2. ¿El plan operativo cuenta con acciones y metas específicas?						
Control administrativo	Incidencias y cumplimiento laborales Perfil y número necesario de personal Controles de asistencia y puntualidad Expedientes del personal Análisis estadísticos, de moción y tiempo. Obligatoriedad de examen médico anual Orientación a la gerencia de transacciones Observación de políticas establecidas	33.33 %	8	3. ¿El organigrama de la municipalidad está a la vista del personal?	Siempre 5 Casi siempre 4 A Veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1					
				4. ¿Están bien delimitadas las líneas de autoridad y responsabilidad?						
				5. ¿Está actualizado el manual y se encuentra a disposición del personal?						
				6. ¿Se realizan procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad?						
				7. ¿Existe eficiencia y productividad en las operaciones de control interno?						
				8. ¿Existe adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia?						
				9. ¿Existen registros y controles necesarios de las incidencias del personal y cumplimiento de las obligaciones laborales?						
				10. ¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal?						
				11. ¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?						
				12. ¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?						
				13. ¿Se cuenta con análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo?						
				14. ¿Existe la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores?						
				15. ¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?						
				16. ¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?						
				Control financiero		Contabilidad como medio de control Normas de salvaguarda de los activos Confiableidad de los registros financieros	33.33 %	8	17. ¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?	Siempre 5 Casi siempre 4 A Veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1
									18. ¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?	
19. ¿Existe confiabilidad de los registros financieros?										

	Sistema de registros y reportes contables Personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables Estados financieros con principios contables Los activos registrados se comparan con los activos existentes Se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia.			<p>20. ¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?</p> <p>21. ¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?</p> <p>22. ¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?</p> <p>23. ¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?</p> <p>24. ¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?</p>	
--	--	--	--	---	--

Matriz del Instrumento para la recolección de datos de la variable N° 02: Gestión Administrativa

Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de Items	Items/Reactivo	Valoración
Planeación	Misión/visión Políticas asumidas Metas previstas Coordinación de actividades Elección de estrategias	25%	6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos. 2. La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada 3. Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen 4. El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal 5. Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos 6. Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones 	<p>Siempre 5</p> <p>Casi siempre 4</p> <p>A Veces 3</p> <p>Casi nunca 2</p> <p>Nunca 1</p>
Organización	Estrategias de atención Elección de un modelo organizacional Socialización Manual de funciones Establecimiento del organigrama institucional	25%	6	<ol style="list-style-type: none"> 7. La institución cuenta con un organigrama funcional 8. Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar 9. El personal de la oficina se involucra con la misión institucional 10. Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones 11. Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos 12. Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales 	<p>Siempre 5</p> <p>Casi siempre 4</p> <p>A Veces 3</p> <p>Casi nunca 2</p> <p>Nunca 1</p>

Dirección	Estrategias de comunicación Trabajo en equipo Toma de decisiones Estrategias de motivación Estrategias de conciliación	25%	6	<p>13. El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo</p> <p>14. El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.</p> <p>15. El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo</p> <p>16. La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina</p> <p>17. Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas</p> <p>18. La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias</p>	<p>Siempre 5</p> <p>Casi siempre 4</p> <p>A Veces 3</p> <p>Casi nunca 2</p> <p>Nunca 1</p>
Control	Control previo Control concurrente Control posterior Capacitaciones Evaluación de desempeño	25%	6	<p>19. La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones</p> <p>20. Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos</p> <p>21. Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos</p> <p>22. Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias</p> <p>23. Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas</p> <p>24. Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas</p>	<p>Siempre 5</p> <p>Casi siempre 4</p> <p>A Veces 3</p> <p>Casi nunca 2</p> <p>Nunca 1</p>

C. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

Estimado (a) trabajador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto al Control interno en la municipalidad Distrital de Ocongate, para lo cual te solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar el Control interno.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso

ESCALA VALORATIVA

Código	Escala	Categoría
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A Veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 1: CONTROL INTERNO					
DIMENSIÓN: PLAN DE ORGANIZACIÓN					
	S	CS	AV	CN	N
1. ¿Cuenta la Unidad de control interno con un plan de trabajo avalado por el Concejo municipal?					
2. ¿El plan operativo cuenta con acciones y metas específicas?					
3. ¿El organigrama de la municipalidad está a la vista del personal?					
4. ¿Están bien delimitadas las líneas de autoridad y responsabilidad?					
5. ¿Está actualizado el manual y se encuentra a disposición del personal?					
6. ¿Se realizan procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad?					
7. ¿Existe eficiencia y productividad en las operaciones de control interno?					
8. ¿Existe adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia?					
DIMENSIÓN: CONTROL ADMINISTRATIVO					
	S	CS	AV	CN	N
9. ¿Existen registros y controles necesarios de las incidencias del personal y cumplimiento de las obligaciones laborales?					
10. ¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal?					
11. ¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?					
12. ¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?					
13. ¿Se cuenta con análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo?					
14. ¿Existe la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores?					
15. ¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?					
16. ¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?					
DIMENSIÓN: CONTROL FINANCIERO					
	S	CS	AV	CN	N
17. ¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?					

18	¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?					
19	¿Existe confiabilidad de los registros financieros?					
20	¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?					
21	¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?					
22	¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?					
23	¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?					
24	¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?					

CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estimado (a) trabajador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la Gestión administrativa en la municipalidad Distrital de Ocongate, para lo cual te solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar la Gestión administrativa.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

Código	Escala	Categoría
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A Veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
DIMENSIÓN PLANEACIÓN		S	CS	AV	CN	N
1.	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.					
2.	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada					
3.	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen					
4.	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal					
5.	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos					
6.	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones					
DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN		S	CS	AV	CN	N
7.	La institución cuenta con un organigrama funcional					
8.	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar					
9.	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional					
10.	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones					
11.	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos					
12.	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales					
DIMENSIÓN DIRECCIÓN		S	CS	AV	CN	N
13.	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo					
14.	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.					
15.	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo					
16.	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina					
17.	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas					

18.	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias					
DIMENSIÓN CONTROL		S	CS	AV	CN	N
19.	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones					
20.	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos					
21.	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos					
22.	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias					
23.	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas					
24.	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas					