



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD MENCIÓN AUDITORÍA

TESIS

**IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE
SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL
CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD MENCIÓN AUDITORÍA**

AUTOR:

Br: ROCIO RAMIREZ SORIA

ASESOR:

Dr. JORGE WASHINGTON GUILLERMO ESPINOZA

CÓDIGO ORCID:

0000-0003-4806-3169

CUSCO – PERÚ

2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, asesor del trabajo de investigación/tesis titulado: “**IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018**”, presentado por **ROCIO RAMIREZ SORIA** con Nro. de DNI: **23951563**, para optar el grado académico de Maestra en Contabilidad mención Auditoría. Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por **01** veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del *Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC* y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de **9%**.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera hoja del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 19 de diciembre de 2023.



.....
Firma

Post firma: Dr. Jorge Washinton Guillermo Espinoza

DNI: 23951083

ORCID del Asesor: 000 – 00003 – 4806 - 3169

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio:
<https://unsaac.turnitin.com/viewer/submissions/oid:27259:300083623?locale=es-MX>



Identificación de reporte de similitud: oid:27259:300083623

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS ROCIO RAMIREZ ULTIMO.pdf

AUTOR

ROCIO RAMIREZ SORIA

RECUENTO DE PALABRAS

17754 Words

RECUENTO DE CARACTERES

106281 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

99 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.7MB

FECHA DE ENTREGA

Dec 20, 2023 12:03 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 20, 2023 12:05 PM GMT-5

● **9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)

DEDICATORIA

A Dios por darme todo su amor y estar conmigo siempre.

A la memoria de mi adorado padre Francisco, aquel hombre que me vio nacer y cual estrella por donde quiera me sigue y ampara porque su corazón es tan grande y bello que a pesar de la distancia eterna ilumina mi camino. te extraño mucho.

A mi querida y adorada madre Ruth Jesús, pilar fundamental de mi vida, por su paciencia y abnegado esfuerzo y amor, que me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía y por ser para sus hijos ejemplo de amor y trabajo.

A mi hijo, Omar Fabricio, el gran amor de mi vida, que con perseverancia y voluntad se consigue lo que uno quiere y desea.

A mis queridos hermanos Katia Encarnación y Miguel Ángel por su cariño y apoyo incondicional, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Siempre los llevo en mi corazón.

ROCÍO RAMÍREZ SORIA.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mis docentes, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y amistad.

Quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al DR. Jorge W. Guillermo Espinoza, por haberme asesorado en mi trabajo de tesis, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Agradezco también, a todas las personas que de una u otra manera colaboraron durante la investigación.

ROCÍO RAMÍREZ SORIA.

PRESENTACIÓN

SEÑOR,

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO.

En cumplimiento al Reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado y con la finalidad de optar al Grado Académico de Magister en Contabilidad con mención en Auditoría, pongo a consideración del Jurado el presente trabajo de investigación titulado: **“IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018”**.

El presente trabajo de investigación, se ha desarrollado considerando los lineamientos de la metodología de investigación, el cual está enmarcado dentro de los avances científicos y tecnológicos que abarca el tema de investigación.

ROCÍO RAMÍREZ SORIA

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN.....	v
RESUMEN.....	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Situación Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específicos.....	3
1.3. Justificación de la Investigación	3
1.4. Objetivos de la investigación	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
II. MARCO TEORICO	5
2.1. BASES TEÓRICAS.....	5
2.1.1. Control Interno	5
2.1.1.1. Definición.....	5
2.1.1.2. Objetivos del Control Interno.....	6
2.1.1.3. Importancia del Control Interno.....	8
2.1.1.4. Limitaciones del Control Interno	9

2.1.1.5. Componentes del Control Interno	12
2.1.2. Gestión Administrativa	31
2.1.2.1. Definición de Gestión.....	32
2.1.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa	35
2.1.2.3. Objetivos de la Gestión Administrativa	36
2.1.2.4. Medios utilizados en la Gestión administrativa (Guerrero et al., 2017), menciona lo siguiente:	37
2.1.2.5. Funciones de la Gestión Administrativa	38
2.1.3. Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco – COSITUC.....	40
2.2. Marco Conceptual (PALABRAS CLAVE)	43
2.3. Antecedentes Empíricos de la Investigación (estado del arte).....	44
2.3.1. Antecedentes Nacionales.....	44
2.3.2. Antecedentes Internacionales	45
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	46
3.1. Hipótesis	46
3.1.1 Hipótesis General	46
3.1.2 Hipótesis Específicos	46
3.2. Identificación de variables	47
3.3. Operacionalización de variables.....	47
IV. METODOLOGÍA	49
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	49
4.1.1. Tipo de investigación	49
4.1.2. Nivel de investigación.....	49
4.2. Unidad de Análisis	49

4.3.	Población de estudio.....	50
4.4.	Tamaño de muestra.....	50
4.5.	Técnicas de selección de muestra.....	50
4.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	50
4.6.1.	Técnicas.....	50
4.6.2.	Instrumentos	51
4.7.	Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	51
4.8.	Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	51
V.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
5.1.	Procedimiento, análisis, interpretación y discusión de resultados.....	52
5.2.	Pruebas de Hipótesis.....	68
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIÓN.....	77
	BIBLIOGRAFÍA.....	79
	Anexo 1. Matriz de Consistencia	82
	Anexo 2: Encuesta Aplicada	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ambiente de control	13
Ilustración 2. Factores de ambiente de control.....	14
Ilustración 3. Componentes del ambiente de control	15
Ilustración 4. Objetivo en la evaluación del riesgo	17
Ilustración 5. Técnicas de evaluación de riesgos	19
Ilustración 6. Actividades de control.....	19
Ilustración 7. Tipos de controles	20
Ilustración 8. Controles generales	21
Ilustración 9. Sistema de información.....	23
Ilustración 10. Sistema de información como herramienta de control.....	24
Ilustración 11. Elementos de la comunicación.....	25
Ilustración 12. Elemento de información	26
Ilustración 13. Componentes y principios del control interno	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ambiente de control, elemento esencial en el control interno	52
Tabla 2. La gestión administrativa es vital para un servicio turístico eficiente	53
Tabla 3. Ambiente de control negativo COSITUC	54
Tabla 4. Eficacia del personal en la gestión administrativa	56
Tabla 5. La Filosofía de Gestión es clave en la Gestión Administrativa	57
Tabla 6. Personal de COSITUC no genera una gestión administrativa eficiente	58
Tabla 7. Misión y visión son parte de la Filosofía de Gestión	60
Tabla 8. Las remuneraciones de COSITUC no contribuye a la gestión administrativa.....	61
Tabla 9. Independencia de supervisión en COSITUC	62
Tabla 10. COSITUC cuenta con independencia de supervisión	63
Tabla 11. Programación de capacitaciones para el personal administrativo de COSITUC	64
Tabla 12. Personal de COSITUC debe ser competente	65
Tabla 13. Niveles de competencia del personal de COSITUC	66
Tabla 14. Personal y capacitaciones adecuadas en COSITUC	67
Tabla 15. Resumen de Procesamiento de Casos	70
Tabla 16. Tabla cruzada AMBIENTE DE CONTROL *GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	70
Tabla 17. Pruebas de CHI-CUADRADO	71
Tabla 18. Medidas Simétricas	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ambiente de control, elemento esencial en el control interno.....	52
Figura 2. La gestión administrativa es vital para un servicio turístico eficiente.....	54
Figura 3. Ambiente de control negativo COSITUC.....	55
Figura 4. Eficacia del personal en la Gestión Administrativa.....	56
Figura 5. La Filosofía de Gestión es clave en la Gestión Administrativa.....	57
Figura 6. Personal de COSITUC no genera una gestión administrativa eficiente	58
Figura 7. Misión y visión son parte de la Filosofía de Gestión.....	60
Figura 8. Las remuneraciones de COSITUC no contribuye a la gestión administrativa	61
Figura 9. Independencia de supervisión en COSITUC	62
Figura 10. COSITUC cuenta con independencia de supervisión.....	63
Figura 11. Programación de capacitaciones para el personal administrativo de COSITUC.....	65
Figura 12. Personal de COSITUC debe ser competente	66
Figura 13. Niveles de competencia del personal de COSITUC	66
Figura 14. Personal y capacitaciones adecuadas en COSITUC	67

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación titulado: “**IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018**”, tiene como propósito central determinar si el Ambiente de Control influye en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.

El estudio es de tipo descriptivo - correlacional y para el recojo de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario a una muestra de 17 trabajadores administrativos de la empresa COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS DEL CUSCO – COSITUC.

Los resultados obtenidos muestran que existe relación significativa entre las variables del estudio, es decir, la aplicación adecuada del ambiente de control es fundamental para una gestión administrativa eficiente y de calidad, por lo que se acepta la hipótesis planteada.

Palabras Clave: Control Interno, Ambiente de Control, Gestión Administrativa.

SUMMARY

The present Research Work entitled: "IMPORTANCE OF THE CONTROL ENVIRONMENT IN THE EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE COMMITTEE OF INTEGRATED TOURIST CULTURAL SERVICES OF CUSCO - COSITUC, PERIOD 2018", has as its central purpose to determine if the Control Environment influences the Administrative Management of the Committee of Integrated Tourist Cultural Services of Cusco-COSITUC, period 2018.

The study is of descriptive - correlational type and for data collection the survey technique was used and as an instrument the questionnaire to a sample of 17 administrative workers of the company COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS TURÍSTICOS DEL CUSCO - COSITUC.

The results obtained show that there is a significant relationship between the variables of the study, i.e., the proper application of the control environment is essential for efficient and quality administrative management, so the hypothesis is accepted.

Key words: Internal Control, Control Environment, Administrative Management.

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento con el reglamento de grados y títulos, pongo a disposición el trabajo de investigación titulado “**IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018**”, investigación que tiene como objetivo determinar si el Ambiente de Control influye en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.

Para llegar a solucionar la problemática, cumplir y contrastar los objetivos e hipótesis planteadas respectivamente en el trabajo de investigación, se desarrolla la siguiente estructura:

- I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.** Dentro del cual podemos encontrar la situación problemática, formulación de los problemas, justificación y objetivos de la investigación.
- II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.** En el que se describen las bases teóricas de las variables ambiente de control y gestión administrativa, así como el marco conceptual y los antecedentes empíricos de la investigación.
- III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.** Aquí se plantea la hipótesis de investigación junto a la descripción de las variables e indicadores sobre los cuales se han planteado los instrumentos de investigación.

IV. METODOLOGÍA. dentro del cual podemos encontrar el tipo y nivel de la investigación, así como la población y muestra, la técnica e instrumentos que han sido utilizados para la recolección de los datos que luego fue sistematizada y analizada con herramientas estadísticas.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. Se presenta los cuadros y gráficos con su respectiva interpretación de los resultados del estudio. Además, se explica la prueba estadística realizada para la contrastación de la hipótesis, para que finalmente se realice la discusión de lo presentado anteriormente en relación con las bases teóricas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Se establece las conclusiones y recomendaciones propuestas a la presente investigación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

En la actualidad, debido al fenómeno de la globalización y los mercados altamente competitivos, las organizaciones requieren implementar sistemas de gestión sumamente eficientes para poder sobrevivir y crecer. En este contexto, contar con un ambiente de control sólido y bien estructurado se ha convertido en un factor crítico de éxito para cualquier empresa, sea privada o pública.

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos, funciones y estructura organizacional que establece el fundamento sobre el cual se desarrolla el control interno de una entidad. Incluye temas como la integridad y valores éticos de la alta dirección, las políticas de recursos humanos, los mecanismos de gobierno corporativo, la idoneidad de la estructura de la organización, la forma en que se delega autoridad y responsabilidades, entre otros aspectos relevantes.

Cuando una compañía logra consolidar un sólido ambiente de control, con responsabilidades bien definidas y una institucionalidad fuerte, se genera una base propicia para planificar, ejecutar y monitorear las operaciones en forma ordenada, permitiendo también que los ejecutivos puedan administrar de forma eficiente los recursos puestos a su disposición.

En consecuencia, el ambiente de control permite tanto a entidades públicas como privadas alcanzar los objetivos trazados de manera eficaz, eficiente y con un uso óptimo de recursos escasos. Finalmente, esto se traduce en maximizar el rendimiento, beneficios o valor agregado que la organización puede entregar a sus múltiples grupos de interés.

Uno de los principales problemas que afectan la eficiencia administrativa en las entidades es la falta de claridad respecto a las funciones que debe desempeñar cada trabajador según su puesto y

perfil profesional. Este desconocimiento de las labores que le competen al "usuario interno", es decir al personal de la propia institución, tiene múltiples efectos adversos.

En primer lugar, origina que los empleados descuiden o dediquen poco tiempo a sus verdaderas tareas, aquellas para las cuales fueron contratados. En segundo término, al no existir delimitación de responsabilidades individuales, se generan "cuellos de botella" cuando ciertas actividades o procesos se concentran solo en algunas personas o unidades.

Asimismo, la acumulación de funciones produce sobre agobio de trabajo, estrés en los equipos y demoras para cumplir plazos. En algunos casos también se observan puestos mal asignados, donde hay auxiliares o técnicos realizando labores muy complejas que deberían corresponder a profesionales.

Todo esto evidencia falencias en el ambiente de control de la entidad, específicamente en la deficiente estructura organizacional, políticas de recursos humanos y descripción o manual de funciones. Para mejorar la eficiencia operativa es vital corregir estas deficiencias institucionales de raíz.

Ahora, según la Ley N° 28719 que crea el COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO- COSITUC, que es comité regulado por los acuerdos de su directorio y las disposiciones del artículo 130° y siguiente del Código Civil, siendo un comité de derecho privado. El personal del COSITUC está comprendido en el régimen laboral correspondiente a la actividad privada y a la administración de las relaciones laborales se sujeta al mencionado régimen.

Siendo COSITUC una institución dedicada a venta de boletos turísticos en la ciudad del Cusco y que maneja gran cantidad de recursos, actualmente no cuenta con un diseño de Control Interno estructurado el cual perjudica el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales. Siendo así el componente del control interno que se necesita establecer con suma

urgencia es el ambiente de control puesto que, en función de ella se desarrollan las operaciones y se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el Ambiente de Control influye en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿En qué medida la filosofía de gestión incide en el clima organizacional del Comité de Servicios Integrados turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018?
- b) ¿Cuál es el efecto de la Independencia de supervisión en la ejecución de los objetivos específicos del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018?
- c) ¿En qué medida la competencia profesional incide en el rendimiento del personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018?

1.3. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fortalecer a la empresa mediante la propuesta de un control interno eficiente y eficaz que logre prevenir eventos potenciales de riesgos que afecten a la organización proporcionando de esta manera la seguridad razonable del logro de los objetivos propuestos por la gerencia.

También una de las razones fundamentales de este estudio es diseñar o proponer soluciones frente a los problemas existentes en la administración, de esta manera contribuir al mejoramiento y fortalecimiento del ambiente de control en los puntos más críticos de la institución.

Asimismo, permitirá proponer recomendaciones para que el directorio de COSITUC pueda dar la debida importancia que tiene el Ambiente de Control en la Gestión Administrativa el cual permite cumplir con los objetivos institucionales y, por ende, se ve reflejada en calidad del servicio que presta.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar si el Ambiente de Control influye en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Precisar en qué medida la filosofía de gestión incide en el clima organizacional del Comité de Servicios Integrados turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018.
- b) Determinar cuál es el efecto de la Independencia de supervisión en la ejecución de los objetivos específicos del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018.
- c) Determinar en qué medida la competencia profesional incide en el rendimiento del personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018.

II. MARCO TEORICO

2.1. BASES TEÓRICAS

2.1.1. Control Interno

2.1.1.1. Definición

De acuerdo a Estupiñan (2015) el control interno esta comprendida con la organización y el conjunto de metodos y procedimientos que aseguren que todo lo posee la empresa esten debidamente protegidos, que la informacion contable reflejen las actividades economicas y financieras que la empresa desarrolla de acuerdo a las politicas establecidas por la administracion (pag.19).

El Informe COSO (2013), detalla que, “el control interno como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad o empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

COSO (2013), señala tambien que “los fundamentos del control interno puesto que esta orientada a la consecucion de objetivos en una o mas categorias ya sean operaciones, informacion y cumplimiento; claramente el proceso comprende las tareas y actividades continuas esto para llegar a un fin. Este proceso estan efectuadas por las personas, puesto que, no se trata de solamente de manuales, politicas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar en si el control interno. Es asi que, es capaz de proporcionar una seguridad razonable y no una seguridad absoluta, al consejo a la alta direccion de la empresa o entidad. Por ultimo, el control interno es adaptable a la estructura de la entidad, es flexible para su adecuado aplicación en cada una de las areas administrativas”.

Una definición de sistema de control interno lo realiza Capote (2016) e indica que “un sistema de control interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la contabilidad, que son indispensables para la buena marcha de cualquier entidad, grande o pequeña, la aplicación consecuente del sistemas de control interno en todo sus aspectos es vital. Concluyendo quien pretenda obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos”.

Asi mismo, añade Capote (2016) que el “control interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Por edne el control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas de la entidad”.

2.1.1.2. Objetivos del Control Interno

Como parte del desarrollo del marco toerico del presente trabajo de investigacion, los objetivos del control interno son los siguientes:

El Instituto Auditores Internos de España (1997), señala que “el objetivo mas importante del control interno es ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la perdida de recursos, asi mismo conseguir la obtencion de informacion economica y financiera fiable.tambien puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputacion y otras consecuencias. Se resume que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligro y sorpresas en el camino”.

Del mismo modo Estupiñan (2015) indica los siguientes objetivos:

1. “Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución”
2. “Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes administrativos”
3. “Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas”
4. “Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”

El informe COSO (2013), señala los objetivos a continuación:

1. “Objetivos operativos. Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y a la protección de sus activos frente a posibles pérdidas”.
2. “Objetivos de información. Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad”.
3. “Objetivos de cumplimiento. Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad”

La Contraloría General de República (CGR, 2014) también señala los objetivos del control interno y son:

1. “Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta”.
2. “Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la entidad contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos”.

3. “Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones”.
4. “Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información”.
5. “Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales”.

2.1.1.3. Importancia del Control Interno

Aguirre (2015) nos indica que, la “importancia del Control Interno en las empresas es la optimización y el crecimiento del negocio, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los accionistas hasta el propio cliente, ya que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad”.

Según la Contraloría General de la República (2014), la importancia es 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 y estos beneficios son”:

- a. “La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento”.
- b. “El CI 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 CI es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción”.
- d. “El CI fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos”.

- e. “El CI 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”.

En resumen el control interno, ayuda a una organización a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve lo siguiente:

- a. “La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores”.
- b. “La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles”.
- c. “El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan”.
- d. “La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivos y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos”.
- e. “La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones”.
- f. “La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos de la empresa”.
- g. “La efectividad de las operaciones y actividades”.
- h. “El cumplimiento de la normativa”.
- i. “La salvaguarda de activos de la empresa”.

2.1.1.4. Limitaciones del Control Interno

La revista AUDITOOL (2015), indica que el “control interno, no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan

acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales”. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallas a consecuencia:

- “La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno”.
- “El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos”.
- “Fallas humanas, como puede ser la comisión de un simple error”.
- “La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave”.
- “La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos”.
- “Acontecimientos externos que escapan al control de la organización”.

AUDITOL menciona que “estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones”.

Para la revista Actualícese (2015), “las limitaciones son aquellos factores que impiden que el Control Interno funcione o que el establecimiento sea el más adecuado para la ejecución de lo planeado, lo cual deberá ser revisado al inicio de cada proceso”. Esta revista señala las siguientes limitaciones:

- “Requerimientos de la administración. El control interno no puede costar más de los beneficios que se reciben, es decir se debe revisar la pendiente del costo-beneficio”.
- “En su mayoría el control interno está dirigido a las cuestiones de rutina y no a situaciones globales; por tanto, siempre debe ser pensado como un todo que se desprende de la punta de la pirámide de la empresa, gerencia, administración y termina en la base que son los empleados para evitar esa limitante del control interno en relación con unas determinadas operaciones de la compañía y no, unas más globalizadas”.
- “La colusión que se da cuando personas internas o externas se ponen de acuerdo para hacerle daño a un tercero, por ejemplo el robo, el fraude, etc. Esta es una limitante porque puede suceder que desde el Control Interno haya un gran diseño para el logro de óptimos resultados, pero imposible resistir la ausencia de principios éticos por parte de las personas que componen el alma de la empresa”.
- “La violación por parte de la administración por abuso de autoridad. Si el control interno funciona como tal, y se deben cumplir unos parámetros, éstos deben ser respetados; de lo contrario, los resultados podrían ser inconclusos. Por ejemplo la autorización de la salida de mercancía sin previa revisión”.
- “Que el Control Interno se vuelva inadecuado u obsoleto; lo indicado es que dicho control esté en constante desarrollo de acuerdo con las necesidades que requiere la empresa y administración para su prosperidad”.

- “Errores humanos, el Control Interno puede obtener fallas cuando hay errores humanos por falta de información, o sencillamente confusiones normales propias de la interacción, que pueden ser manejadas desde la asertividad”.

La Contraloría General República (2014), nos dice que “el control interno proporciona información administrativa sobre las operaciones de la entidad y apoyar a la toma de decisiones de una manera informada, ayudando con el logro de sus objetivos. Sin embargo, frecuentemente, se tiene expectativas mayores de lo que puede brindar puesto que, un sistema de Control Interno, aun cuando haya sido bien diseñado, puede proveer solamente seguridad razonable y no absoluta del logro de los objetivos por parte de la administración”. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes al entorno del sistema de Control Interno. Algunas de estas limitaciones son:

- “Los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos”.
- “Pueden ocurrir fallas por simples errores o equivocaciones”.
- “Los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas y la administración podría sobrepasar el sistema de control interno”.
- “El diseño de un sistema de Control Interno puede hacerse sin considerar el adecuado costo beneficio, generando ineficiencias desde el diseño”.

En conclusion, debe tomarse en cuenta todas las limitaciones posibles con el proposito de minimizar y aprovechar al maximo los beneficios del control interno.

2.1.1.5. Componentes del Control Interno

Según Estupiñan (2015), el control interno presenta cinco componentes:

1. Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Ilustración 1. Ambiente de control

Ambiente de control
<p>El ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se estructuran las actividades del negocio. • Se asigna autoridad y responsabilidad. • Se organiza y desarrolla la gente. • Se comparten y comunican los valores y creencias. • El personal toma conciencia de la importancia del control.

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

El ambiente de control según Estupiñan (2015), contiene las siguientes características:

- “Integridad y valores éticos. Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento”.
- “Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes”.
- “Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente”.

- “Competencia. Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas”.
- “Junta Directiva. Consejo de Administración y/o comité de auditoría. Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos”.
- “Filosofía administrativa y estilo de operación. Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros. Otros elementos que influyen en el ambiente de control son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y prácticas del recurso humano”.

Ilustración 2. Factores de ambiente de control

Factores de ambiente de control
<ul style="list-style-type: none"> • La integridad y los valores éticos. • El compromiso a ser competente. • Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría. • La mentalidad y estilo de operación de la gerencia. • La estructura de la organización. • La asignación de autoridad y responsabilidades. • Las políticas y prácticas de recursos humanos.

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

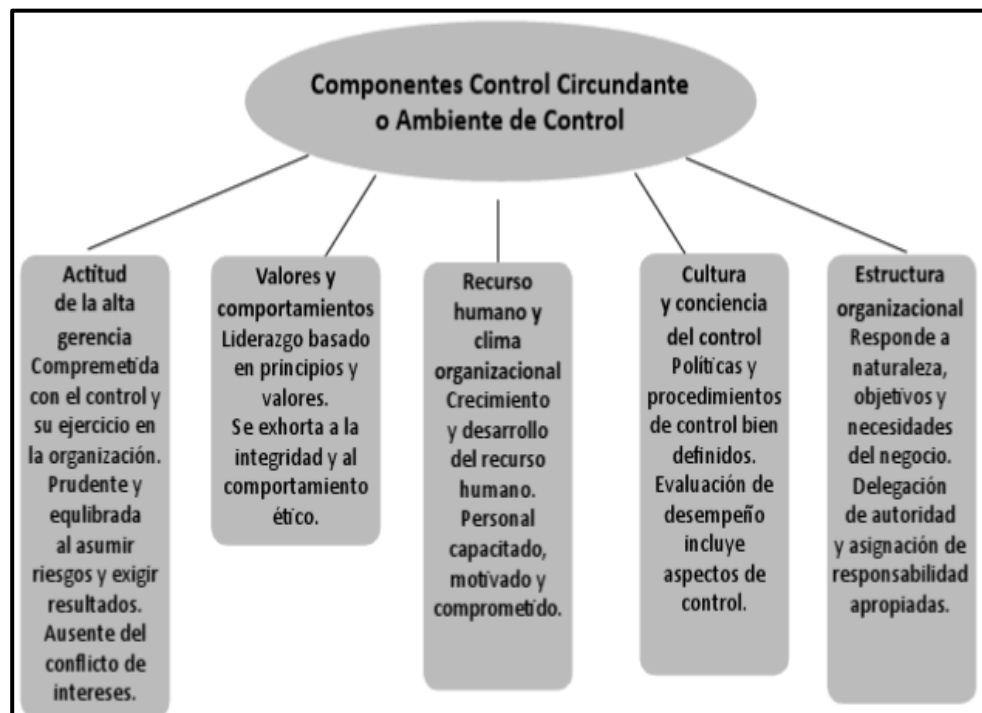
Estupiñan (2015), el ambiente de control “tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa” (pp. 29-31).

2. Evaluación de Riesgos

Estupiñan (2015), indica que “la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma”.

En toda entidad, “es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento”.

Ilustración 3. Componentes del ambiente de control



Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

Estupiñan (2015), “la evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo”.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- “Salvaguardar sus bienes y recursos”
- “Mantener ventaja ante la competencia”
- “Construir y conservar su imagen”
- “Incrementar y mantener su solidez financiera”
- “Mantener su crecimiento”

Objetivos de la Evaluación de Riesgos

Estupiñan (2015), indica que “la importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito”.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **“Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración”.
- **“Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización”.
- **“Objetivos de la información financiera.** Se refieren a la obtención de información financiera confiable”.

En ocasiones la distinción entre otros tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se trasladan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

- “Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración”.
- “En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones”.

Ilustración 4. Objetivo en la evaluación del riesgo



Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

Todas las entidades enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

Riesgos. “El proceso mediante el cual se identifican, analiza y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo”.

Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos incluyen no sólo factores externos sino también internos; por ejemplo, la interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad de personal; la capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la gerencia.

Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgos y su proceso. Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.

- La evaluación periódica del proceso anterior.

Ilustración 5. Técnicas de evaluación de riesgos

Técnicas de evaluación de riesgos	
• Análisis del GESI	(Gubernamentales o políticas – económicas – sociales – informáticas o tecnológicas)
• Análisis del FODA	(Intereses = fortalezas y debilidades externas: oportunidades y amenazas)
• Análisis de vulnerabilidad	(Riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.) (proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales)
• Análisis estratégico de los cinco fuerzas	
• Análisis del perfil de capacidad de la entidad	
• Análisis del manejo de cambio	

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

3. Actividad de Control

Según Estupiñan (2015) la actividad de control “son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos”.

Ejemplos de estas actividades son: “la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados”.

Ilustración 6. Actividades de control

Actividades de control	
Políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos Incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:	
• Aprobaciones y autorizaciones	• Análisis de registros de información
• Reconciliaciones	• Verificaciones
• Segregación de funciones	• Revisión de desempeños operacionales
• Salvaguarda de activos	• Seguridad física
• Indicadores de desempeño	• Revisión de informes de actividades y desempeño
• Fianzas y seguros	• Controles sobre procesamiento de información

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

Estipuña (2015), indica que “las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que, sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder”.

En resumen, las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Ilustración 7. Tipos de controles

Tipos de controles					
Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
<p>Diseñado para detectar hechos indeseables</p> <p>Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran • Ejerce una función de vigilancia • Actúan cuando se evaden los preventivos • No evitan las causas, las personas involucradas • Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos • Mas costosos - pueden implicar correcciones 	<p>Diseñado para prevenir resultados indeseables</p> <p>Reducen la posibilidad de que se detecte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Están incorporados en los procesos de forma imperceptible • Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente • Guías que evitan que exista las causas • Impedimento a que algo suceda mal • Más barato. Evita costos de correcciones 	<p>Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable</p> <p>Corrigen las causas del riesgo que se detectan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma • Corrigen la evasión o falta de los preventivos • Ayuda a la investigación y corrección de causas • Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema • Mucho más costoso. • Implican correcciones y reprocesos

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

4. Información y Comunicación

Estipuañan (2015), indica que “los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información”.

a) Controles Generales

Los controles generales “tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros” (Estupiañ, 2015).

Ilustración 8. Controles generales

Controles generales	
Prestar atención a aquellos controles que:	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecen un adecuado ambiente de control (conciencia, actitud, disciplina) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las desviaciones presupuestales.
<ul style="list-style-type: none"> • Influyen en la naturaleza o el carácter de los procedimientos de control sobre clases de transacciones o saldos significativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema para control de pagos a proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyen al cumplimiento de los controles específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad por áreas de responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos presupuestales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de inversiones de capital.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación con base en control presupuestario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros y fianzas.

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

b) Controles de Aplicación

Los controles de aplicación “están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información” (Estupiañ, 2015).

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

c) Información y Comunicación

La información y comunicación “son acciones para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable” (Estupiañ, 2015).

(Estupiañ, 2015). “Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan en los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a

través de ellas. Tal es el caso de internet, el procesamiento de imágenes, el intercambio electrónico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. Conviene aclarar, al igual que los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y responder a sus estructuras deben las necesidades específicas de cada organización. Sin embargo, la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una entidad”.

Ilustración 9. Sistema de información

Sistemas de información	
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos sistemas apoyan iniciativas estratégicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas en línea proveedor-cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas en línea en los bancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros sistemas están integrados con las operaciones y soportan todas las fases de la operación: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de manufactura • Sistemas de inventario permanente

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

(Estupiañ, 2015). “La conciliación eficaz permite transmitir mensajes que facilitan el cumplimiento de las responsabilidades y promueven el control. Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados. Para todos los efectos, es preciso estar conscientes de que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió, pero no lo que va a suceder en el futuro”.

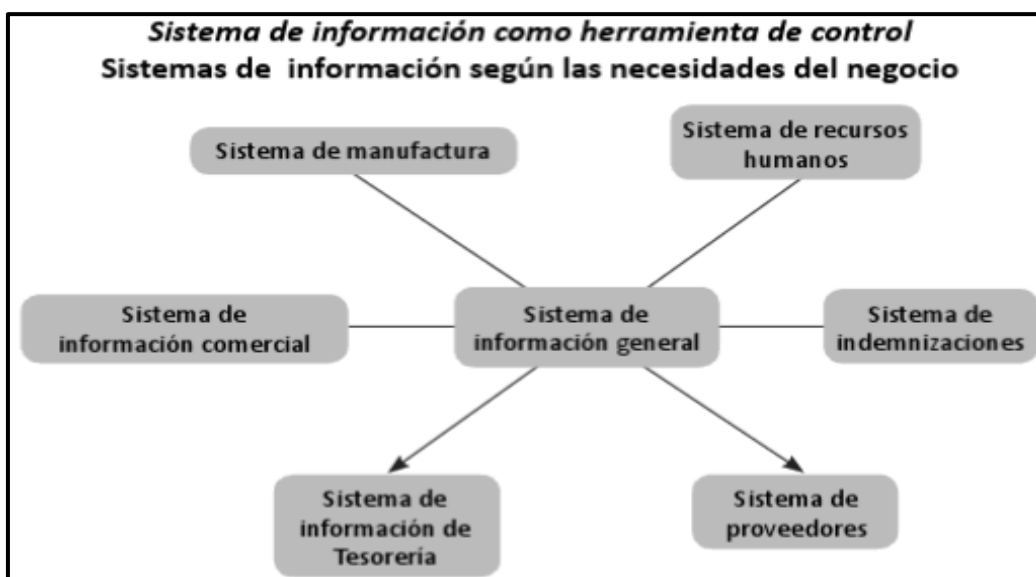
“Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad”.

(Estupiañ, 2015). “La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe entender su propia participación en el sistema de control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros”. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

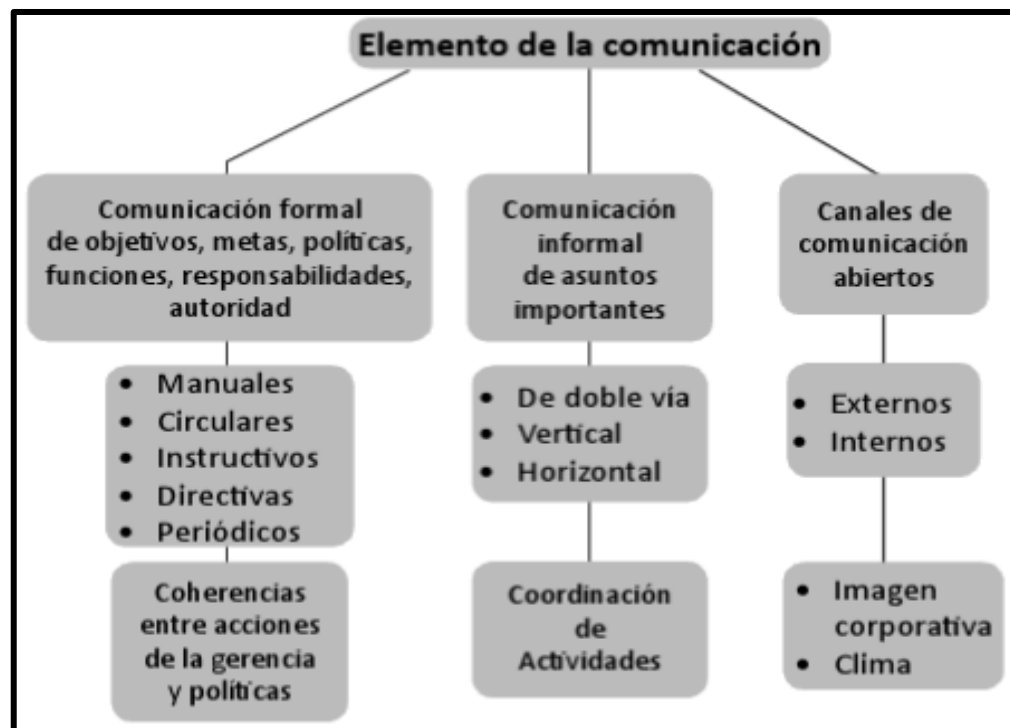
- “La información generada internamente, así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones, así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles”.

Ilustración 10. Sistema de información como herramienta de control



Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

Ilustración 11. Elementos de la comunicación



Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

- “Los sistemas integrados a la estructura. Los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones, Sin embargo, se observa una tendencia a que éstos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elementos de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones”.
- “Los sistemas integrados a las operaciones. Son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad. Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización”.

- “La calidad de la información. Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las entidades”.

(Estupiañ, 2015). “La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil”.

Ilustración 12. Elemento de información

Elemento de información
Sistema de información
Información apoya iniciativas estratégicas Información apropiada para planificación y control Información útil para la toma de decisiones Información para corregir operaciones fuera de control Información para apoyo de operaciones Información sobre cambios en el entorno
Tipo de informes
Periodicidad
Usuarios
Utilización
Flexibilidad

Fuente: (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)

Estupiañ, (2015). “La comunicación. A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades

de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control”.

5. Supervisión y Monitoreo

Según Estipañan (2015), en general, “los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia”.

“Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control”.

“La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores”.

“Los componentes del control interno predominante y ampliamente aceptado a nivel internacional es del enfoque del Marco Integrado de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) y son cinco los componentes: ambiente de control,

evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión”.

Ilustración 13. Componentes y principios del control interno

5 Componentes	Componente 1: Ambiente de Control	17 Principios	1. Demostrar compromiso con la integridad y la ética.
	Componente 2: Evaluación de riesgos		2. Ejercer la responsabilidad de supervisión.
	Componente 3: Actividades de control		3. Establecer una estructura, autoridad y responsabilidades.
	Componente 4: Información y comunicación		4. Comprometerse con la competencia profesional.
	Componente 5: Actividades de monitoreo		5. Reforzar la responsabilidad sobre el control interno.
			6. Definir objetivos relevantes.
			7. Identificar y analizar los riesgos.
			8. Evaluar el riesgo de fraude.
			9. Identificar y analizar cambios que puedan afectar al sistema de control interno.
			10. Diseñar y ejecutar actividades de control.
			11. Diseñar y ejecutar actividades de control para los sistemas de información.
			12. Desplegar los controles a través de políticas y procedimientos.
			13. Utilizar información relevante y de calidad para la función de control interno.
			14. Comunicar internamente la información relevante, incluyendo objetivos y responsabilidades para el control interno.
			15. Comunicar externamente la información relevante del sistema de control interno.
			16. Seleccionar, desarrollar y ejecutar evaluaciones continuas y periódicas de cada componente del sistema de control interno.
			17. Evaluar y comunicar las deficiencias de control interno, de manera oportuna, a los responsables de tomar acciones correctivas (Gerencia o Directorio).

Fuente: COSO III, (2013)

1. Entorno de Control.

COSO III, (2013). “Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrollará el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre

el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno”.

2. Evaluación de Riesgos

COSO III, (2013). “Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos”. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

“Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos”.

Asimismo, “la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo”.

3. Actividad de Control

“Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias” (COSO III, 2013).

4. Información y Comunicación

COSO III, (2013). “La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria”.

“La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente”.

“La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos”.

5. Actividades de Supervisión

“Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda” (COSO III, 2013).

2.1.2. Gestión Administrativa

Según Taylor (1911), en su libro “Principios de la Administración Científica define a la administración como: “El objeto principal de la Administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”.

Fayol (1980), “la doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de las empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier otra índole; sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues responde tanto a las necesidades del ejercicio como a las necesidades de la industria; añade: Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Bachenheimer (2016), definen a la “gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa”.

2.1.2.1. Definición de Gestión

Según Jesús (2016), la palabra “Gestión”, éste en sí, de acuerdo a la literatura son tres las connotaciones que se aplican y se ponen en práctica. El primer lugar se relaciona con la acción pragmática, de modo que gestión significa “hacer”, una acción humana llevada a cabo por uno o más individuos con la finalidad de obtener algo en un corto plazo. El segundo lugar, la gestión guarda estrecha relación con la investigación, se trata, pues de un proceso sistemático-formal con el criterio de reproducir conocimiento sobre los acontecimientos observables realizados en la praxis, de modo que describen, comprenden y explican los fenómenos. El tercer lugar, gestión se comprende en los procesos innovadores y desarrollo. En ella, se generan nuevas estrategias de desarrollo, que permitirán transformar y mejorar la administración, haciéndola eficiente en el entorno institucional.

Taylor (1911), Citado autor referencia a Henry Fayol, quien indica que la administración es prever, organizar, dirigir y controlar a través de:

- “La PREVISION la conceptúa como escrutar al futuro y articular el programa y la acción”.
- “La ORGANIZACION la entiende como constituir el doble organismo, material y social, de la empresa”.
- “La DIRECCION es hacer funcionar el personal”.
- “La COORDINACION, la define como relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos”.
- “El CONTROL lo entiende como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (pp. 47-48)”.

El autor Chiavenato (2007), en el libro de su autoría, “la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minisler (subordinación u obediencia), y significa aquel que

realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10).

Para Ramírez (2010), “la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Quienes se inician en el estudio de la Administración encuentran dificultad para diferenciar los conceptos administrativos de otros conceptos que se refieren a diferentes campos del saber, es decir, a otros objetos de estudio”.

Por la dificultad que presenta la administración “se soluciona hoy con las teorías, principios, técnicas y métodos que los administradores, investigadores, historiadores y prácticas de la acción humana administrativa han venido experimentando, compilando, estudiando, clasificando y reuniendo en un cuerpo de conocimientos que forman hoy una teoría administrativa susceptible de ser conocida y aprendida como cualquier otra forma de ciencia, arte o campos del saber humano” (Ramírez, 2010).

La Administración debe entenderse entonces “como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Ramírez, 2010. p.5)

En ABC (2009), “la gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal”.

Indican también que se basa en principios que se detallan a continuación:

Orden: “Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” (orden material). Por el otro, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas, pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo. Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar”.

Disciplina: “Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes. Ejemplo: Dentro de una organización o grupo de trabajo se puede poner en vigencia un reglamento interno que establezca derechos y obligaciones de las partes involucradas. Sin embargo, este reglamento debe ser aplicado a todos los miembros sin realizar diferencias”.

Unidad de mando: “Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y

choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo. Por ejemplo: Una secretaria que tiene 3 jefes. El primero le llama temprano a la mañana y le solicita la redacción de una carta para antes de las 10 horas. El segundo le solicita una lista de llamadas que deben realizarse antes de las 9 horas. El tercero le solicita que salga a hacer unos trámites antes de las 11 horas. Los tres mencionan que las actividades son urgentes y que deben realizarse sí o sí. Ante esta situación, es difícil establecer prioridades rápidamente y darles el gusto a los tres jefes. Probablemente, la secretaria tratará de hacer un poco de cada cosa sin terminar de hacer todas las cosas de la mejor forma”.

Iniciativa: “La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad. Por ejemplo: Se puede solicitar a una persona la elaboración de un informe indicando el objetivo del mismo, el tipo de información que se quiere obtener, por qué es importante, a quiénes y para cuándo debe ser presentado. Sin embargo, se deja a criterio de la persona de dónde va a obtener la información, cómo la va a analizar y el formato en que presentará el trabajo”.

Comentario: “Esta corriente de la gestión administrativa fundamenta que para lograr los objetivos deseados a través de las funciones específicas de planeación, organización, dirección y control se basan en principios como el orden, disciplina, unidad de mando e iniciativa”.

2.1.2.2. Importancia de la Gestión Administrativa

Guerrero et al., (2017). Como lo explica George Terry, “la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar (...) recursos”. De allí su

importancia, ya que a través de esta se puede lograr el cumplimiento y logro de objetivos estratégicos haciendo sinergia de cada uno de los colaboradores de la entidad. (TERRY, 1986).

2.1.2.3. Objetivos de la Gestión Administrativa

según Guerrero et al., (2017), los objetivos de la gestión administrativa son:

- “Mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa u organización a largo plazo”.
- “Proporcionar productos y servicios de calidad y maximizar las ventas”.
- “Desarrollar la responsabilidad en el bienestar de la sociedad”.
- “Estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas”.
- “Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción”.
- “Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación”.
- “Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento”.
- “Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales”.
- “Contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos”.
- Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su diseminación efectiva.
- “Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas”.

2.1.2.4. Medios utilizados en la Gestión administrativa

Según Guerrero et al., (2017), los medios utilizados para la gestión administrativa son:

a) Recursos Materiales

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto).

b) Recursos Técnicos

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

c) Recursos Humanos

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos
- Experiencias, conocimientos, etc.

d) Recursos Financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, entre otros.
- Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

2.1.2.5. Funciones de la Gestión Administrativa

1. Planeación

Robbins (1996), indica señala que la planificación “es el conjunto ordenado de pasos que permite definir los objetivos de una organización, las políticas y estrategias que dirigirán la adquisición, uso y disposición de recursos para cumplir dichos objetivo”.

Es en esta función administrativa se debe realizar ciertas actividades necesarias, tales como:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2. Organización

Robbins (1996), la organización “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos. Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa”.

La función administrativa que se debe realizar ciertas actividades necesarias, tales como:

- Determinar las obligaciones operativas para cada cargo.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Describir los requisitos mínimos de cada cargo.
- Seleccionar y colocar a personal en el puesto adecuado.
- Proporcionar facilidades personales y demás recursos a cada uno de las áreas.

3. Dirección

Robbins (1996), señala que la “ejecución diaria de las actividades detalladas, teniendo como características el conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva, encaminar a los empleados al espíritu de cooperación, inspirar confianza en el trabajo, estimular el trabajo individual y colectivo y conectar diversas actividades, recurso y personal adecuado”.

4. Control

Según Robbins (1996), el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada”.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

Sin embargo Stoner (1996), define al control como aquel “proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

2.1.3. Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco – COSITUC.

En su página web COSITUC es “El Comité de Servicios Integrados Turístico Culturales-Cusco COSITUC, es el Comité formado por la Municipalidad Provincial del Cusco, Instituto Nacional de Cultura Cusco y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, creado mediante el Convenio de Bases de Integración de los Servicios Turísticos Culturales del Cusco, suscrito en fecha 07 de abril del año 1978, cuya autorización fue otorgada a través de la Resolución Suprema N° 0195-78-PM-CNAJ, del 06 de noviembre del año 1978”.

COSITUC se “rige por las disposiciones del Convenio de Bases de Integración de los Servicios Turísticos Culturales del Cusco, el Reglamento de dicho convenio, las posteriores adendas al convenio de Bases de Integración, la Ley del Boleto Turístico Ley N° 28719 y los instrumentos de gestión internos del propio COSITUC”.

COSITUC, es el “Órgano encargado de la recaudación, administración y distribución de los recursos obtenidos por la venta del Boleto Turístico del Cusco, funciones que le han sido asignadas por la Ley del Boleto Turístico N° 28719”.

Visión Institucional

“El 2018 nuestra institución continuara administrando, recaudando y distribuyendo por la venta del Boleto Turismo con calidad de servicio, de manera eficiente y eficaz, representado

modelo nacional que contribuya a la mayor captación de ingresos que se revierta en el Desarrollo Turístico de la Región Cusco”.

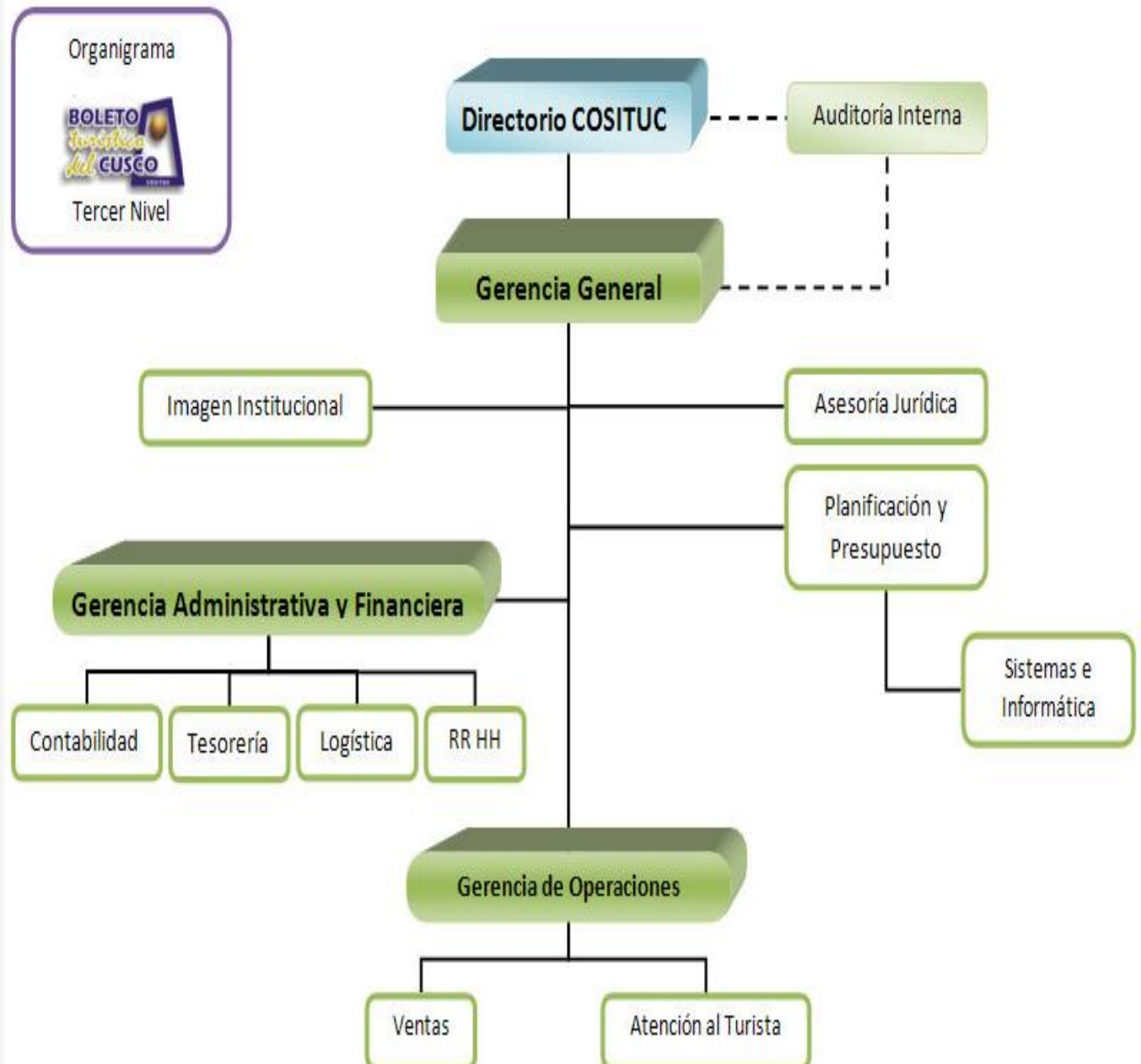
Misión Institucional

“Somos una Institución que administra, recauda y distribuye por la venta del Boleto Turístico del Cusco, por el cual permite el derecho de ingreso temporal a nuestros visitantes nacionales y extranjeros con fines turísticos a las zonas, monumentos arqueológicos, museos y lugares históricos integrantes del Patrimonio Cultural del Cusco; apoyada por un capacitado y eficiente recurso humano, con una adecuada tecnología de Información, que aseguran calidad de servicio”.

Miembros del Directorio de COSITUC:

NOMBRE	PROFESIÓN	FUNCIÓN	REPRESENTANTE DE
Rolando Mendoza Escalante	Licenciado en Turismo	Presidente del Directorio (Titular) y Representante en el Directorio de COSITUC.	GERCETUR
Arsenia Amparo Morales Portilla	CPC	Representante Alterna en el Directorio de COSITUC.	
Magda Mateos Cárdenas	Antropóloga	Miembro del Directorio (Titular) y Representante en el Directorio de COSITUC.	Dirección Desconcentrada de Cultura - Cusco/ MC
Alberto Delgado Moscoso	Administrador	Representante Alterno en el Directorio de COSITUC.	
Víctor German Boluarte Medina	Abogado	Miembro del Directorio (Titular) y Representante en el Directorio de COSITUC.	Municipalidad Provincial del Cusco
Romain Sotomayor Paz	Abogado	Representante Alterno en el Directorio de COSITUC.	

ORGANIGRAMA



2.2. Marco Conceptual (PALABRAS CLAVE)

- **Ambiente de control.** “Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control”.
- **Administración.** “Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”.
- **Calidad.** “Se define como la totalidad de los rasgos y las características de los productos o servicios que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.
- **Control Interno.** “Un proceso realizado por la Dirección, la Administración y el Personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización”.
- **Gestión.** “Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía para el proceso”.

2.3. Antecedentes Empíricos de la Investigación (estado del arte)

2.3.1. Antecedentes Nacionales

Carranza Gomez, Y., Cespedes Bravo, E., Yactayo Anchirayco, E. (2016). Para optar el título profesional de Contador Público con el tema: “IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES DE TESORERÍA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS SUYELU S.A.C. DEL DISTRITO CERCADO DE LIMA EN EL AÑO 2013”, tesis elaborada en la Escuela Profesional de Contabilidad con mención en Finanzas de la Universidad Ciencias y Humanidades. Arribando a la conclusión de que la empresa de Servicios SUYELU S.A.C. “no realizan procedimientos que permitan el control interno en las operaciones de tesorería como consecuencia los colaboradores del área desconocen las funciones específicas diarias que deben realizar, realizando sus funciones de manera empírica o de acuerdo a las necesidades prioritarias de la empresa; esto se genera debido a que no cuentan con un manual de procedimientos específicos para cada operación que se realiza en tesorería, este manual es indispensable para que cada trabajador conozca los pasos a seguir y de esta manera se ejerza control en las actividades y procedimientos diarias de las operaciones de tesorería”.

Chuquizuta & Oncoy (2017). Para obtener el título profesional de Contador Público con el tema: “INCIDENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA COMERCIAL MANTILLA S.A.C. UBICADA EN EL DISTRITO DE LOS OLIVOS, AÑO 2013”. Tesis realizada en la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Escuela Profesional de la universidad de Ciencias y humanidades. Llegando a la conclusión de que “la mayoría de empresas vende al crédito, y de esta manera se generan las Cuentas por Cobrar, ya sea por la venta de un bien o la prestación de un servicio; pero vender al

crédito no es 100% seguro, es por esta razón que es necesario tener un adecuado Sistema de Control Interno, que permitirá mantener el cronograma de cobros actualizado, tener definidos los procesos, procedimientos, para así no incurrir en fraudes o morosidad por parte de los clientes”.

2.3.2. Antecedentes Internacionales

Camacho Olvera, Claudia (2012). Para optar el título profesional de Contador Público con el tema: “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PERTENECIENTE AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE UNA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR”. Tesis realizada en la unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas sección de estudios de posgrado e investigación del Instituto Politécnico Nacional – México. Llegando a la conclusión de que “cualquier entidad ya sea pública o privada, de lucro o de beneficencia pero que de alguna manera maneje recursos tendrá la necesidad de administrarlos, de tal forma que presente claridad en su manejo”. Sin embargo, existe otra condición que es fundamental, la eficiencia con que se manejen, siguiendo una serie de pautas determinadas en lo que se denomina sistema de control interno.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

El Ambiente de Control influye en la eficiencia de la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.

3.1.2 Hipótesis Específicos

- a) La filosofía de gestión incide en la efectividad del clima organizacional del Comité de Servicios Integrados turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018.

- b) La Independencia de supervisión repercute de manera efectiva en la ejecución de los objetivos específicos del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018.

- c) La competencia profesional incide significativamente en el rendimiento del personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, periodo 2018

3.2. Identificación de variables

Variable Independiente

(Y) AMBIENTE DE CONTROL

Variable Dependiente

(X) GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.3. Operacionalización de variables

Variable independiente

<i>VARIABLE</i>	<i>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</i>	<i>DIMENSIONES</i>
AMBIENTE DE CONTROL	<i>Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control (ESTUPIÑAN GAITAN, 2015)</i>	<i>filosofía de la gestión</i>
		<i>Independencia de supervisor</i>
		<i>Estructura Organizacional</i>
		<i>Competencia Profesional</i>

Variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<p><i>Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.</i></p> <p><i>es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.</i></p>	<i>Clima organizacional</i>
		<i>Ejecución de los objetivos específicos</i>
		<i>Rendimiento del personal</i>

IV. METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, tomando en cuenta las dos variables corresponde al tipo de “Investigación Aplicada”, para lo cual se ha utiliza las teorías relacionadas al control interno y Gestión Administrativa

Según (Carrasco, 2017), manifiesta que “La investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad”

4.1.2. Nivel de investigación

La investigación es de Nivel DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL

Hernández, R. (2105). Sobre el nivel descripto menciona: “los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (p, 155)

4.2. Unidad de Análisis

Para el presente trabajo de investigación se tomará como unidad de análisis a la entidad “COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS DEL CUSCO - COSITUC”.

4.3. Población de estudio

La presente investigación tendrá como población al total trabajadores administrativos que vienen a ser 17 empleados de la entidad COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS DEL CUSCO – COSITUC.

4.4. Tamaño de muestra

El presente trabajo de investigación tendrá como muestra la misma población que vienen a ser 17 empleados, se toma este tamaño de muestra puesto que la técnica utilizada es de muestro no probabilístico y por considerar a los profesionales como expertos.

4.5. Técnicas de selección de muestra

La técnica de muestreo que se utilizara en este trabajo de investigación es de muestreo no probabilístico.

Hernández, R. (2105). Sobre este punto menciona: "...la muestra no probabilística, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientadas por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización". (p, 189).

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.6.1. Técnicas

Las técnicas para la recolección de información para el estudio que se utilizaran será el siguiente:

- **Encuesta:** una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características

4.6.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizara es el siguiente:

- Cuestionario

4.7. Tecinas de análisis e interpretación de la información

Las técnicas de análisis e interpretación de la información serán realizadas mediante los siguientes:

- microsoft office word.
- microsoft office excel.

4.8. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación,se utilizará el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión N° 25.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procedimiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

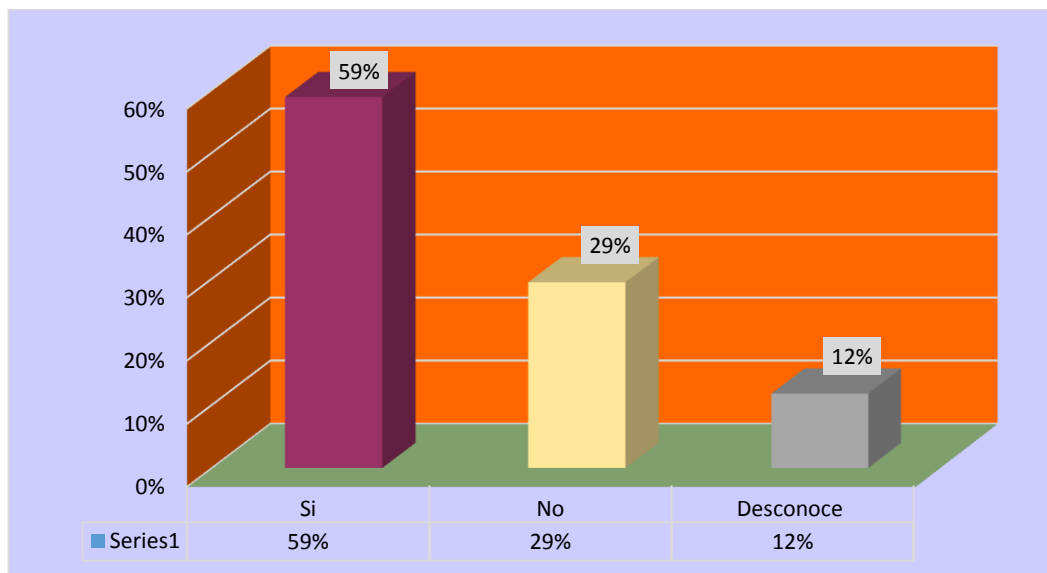
Ítems 1. ¿Considera Usted que el Ambiente de Control es un elemento esencial en la evaluación del Control Interno en la empresa COSITUC?

Tabla 1. Ambiente de control, elemento esencial en el control interno

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	10	59%
No	5	29%
Desconoce	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 1. Ambiente de control, elemento esencial en el control interno



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

Tal como se aprecia en el cuadro precedente el 59% de los encuestados señalan que el ambiente de control en una empresa de servicios turísticos es muy importante y vital para un servicio eficiente.

El Cusco, a nivel nacional es la región dedicada al turismo, por lo tanto, genera más del 40% de los puestos de trabajo dentro de la región, razón por la que el Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco- COSITUC, centraliza los ingresos que pagan los turistas, por lo tanto, es una empresa importante en el sector público.

Hasta el año 2018, contaba con 17 empleados, con diferentes profesiones y capacidades para un manejo adecuado de la empresa COSITUC.

Sabemos que el ambiente de control se evalúa considerando los recursos humanos que cuenta una empresa o institución, entonces se puede señalar que en COSITUC por el número de empleados y la profesión y capacitación de cada uno de ellos, no es óptima de rendimiento, problema que se aborda en el presente estudio.

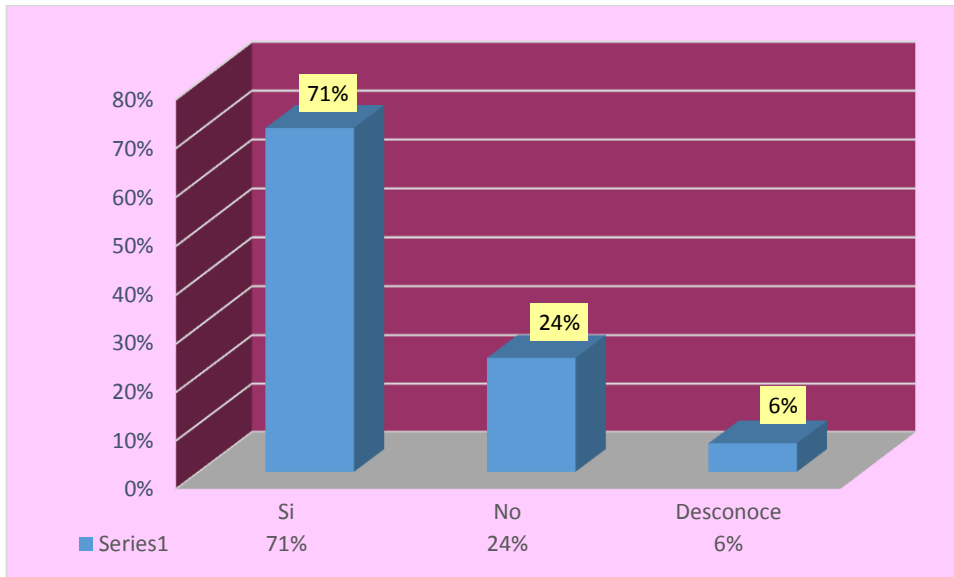
Ítems 2. ¿La Gestión Administrativa en COSITUC, empresa que brinda servicios turísticos, será vital para un servicio eficiente?

Tabla 2. La gestión administrativa es vital para un servicio turístico eficiente

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	12	71%
No	4	24%
Desconoce	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 2. La gestión administrativa es vital para un servicio turístico eficiente



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 71% de los encuestados responden que una gestión administrativa estratégica en una empresa turística es importante para un buen servicio al turista nacional y extranjero.

Hoy en día, la gestión administrativa estratégica está en la orden del día, puesto que, utilizar estrategias significa la toma de decisiones acertadas y productivas por lo tanto, el personal de COSITUC es consciente que, una buena gestión administrativa es indispensable para tener mejores resultados, en conclusión, se puede señalar que el personal forma parte del ambiente de control, tiene conocimientos sobre la incidencia directa de una buena gestión administrativa estratégica que genera resultados positivos.

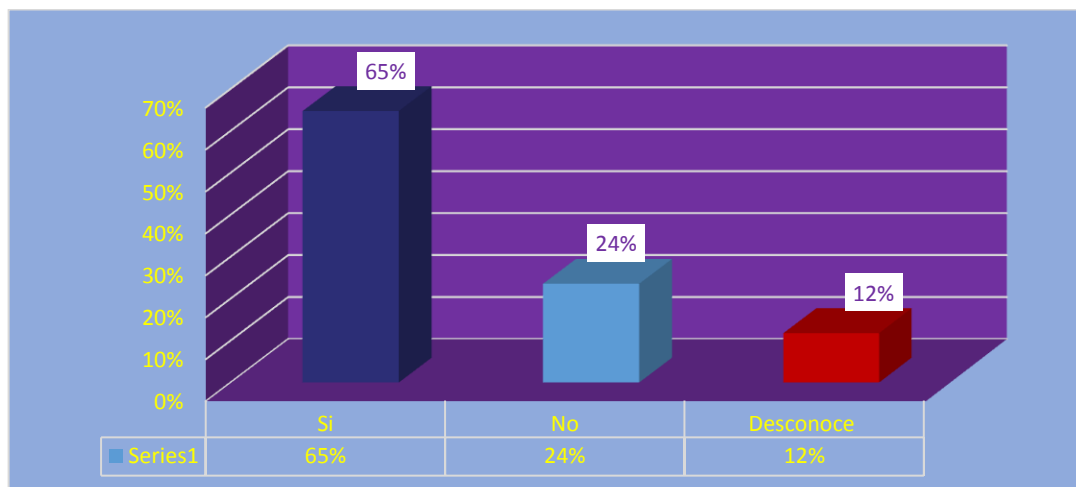
Ítems 3. ¿En la empresa COSITUC el ambiente de control es negativo, debido a que las gerencias anteriores fueron objeto de procesos judiciales?

Tabla 3. Ambiente de control negativo COSITUC

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	11	65%
No	4	24%
Desconoce	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 3. Ambiente de control negativo COSITUC



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 65% de los encuestados señalan que, COSITUC tuvo un ambiente de control negativo debido a que las gerencias anteriores fueron objeto de procesos judiciales.

Es cierto que, empleados y la gerencia de años anteriores cometieron actos de corrupción y en la actualidad se encuentran procesados y muchos ya con sentencia. Sin embargo, el ambiente de control lo constituye el total del personal, puesto que, la gestión en cualquier empresa está a cargo de todo el personal.

Por lo tanto, se señala que los actos individuales no definen el grado o nivel de rendimiento de todo el ambiente de control.

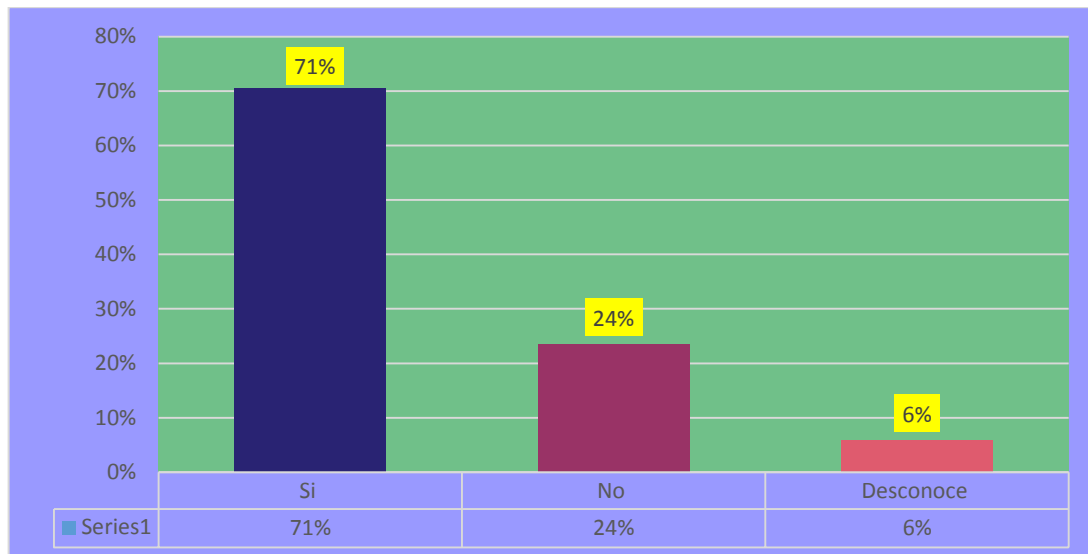
Ítems 4. ¿Siendo la actividad turística la principal fuente de ingresos de COSITUC, se debe cuidar la Gestión Administrativa con eficacia del personal?

Tabla 4. Eficacia del personal en la gestión administrativa

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	12	71%
No	4	24%
Desconoce	1	6%
	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 4. Eficacia del personal en la Gestión Administrativa



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 71% de los encuestados responden que, es necesario cuidar la gestión administrativa con la evaluación permanente de la eficacia del personal.

Si consideramos la eficacia del personal como el conjunto de atributos tanto de capacitación, así como de comportamiento de los trabajadores, entonces, en COSITUC se debe realizar permanentemente evaluaciones sobre ética profesional.

Ítems 5. La Filosofía de Gestión es clave en el desarrollo de las actividades en COSITUC.

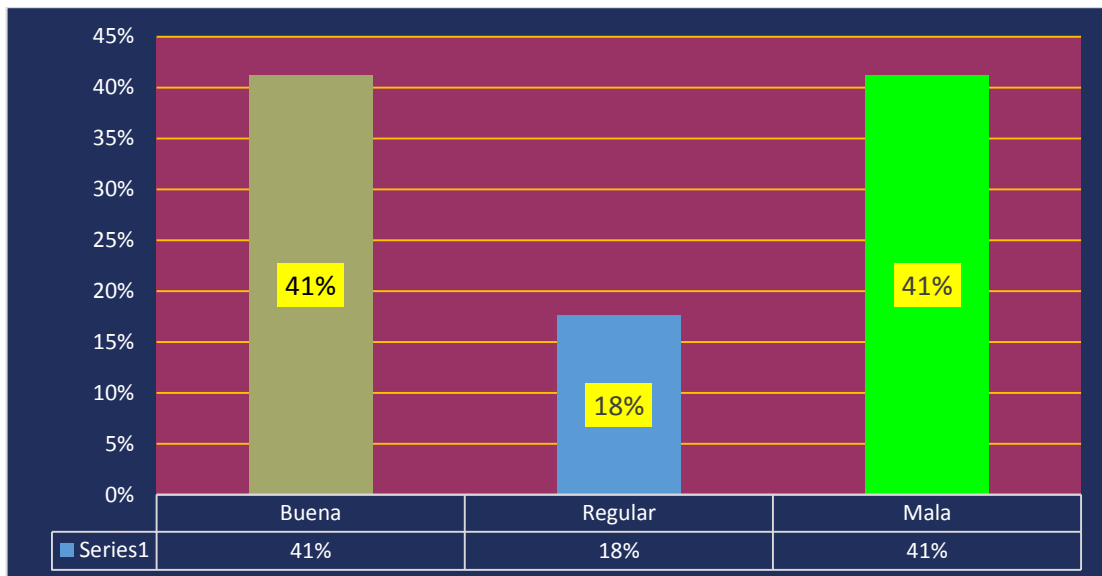
¿Cómo califica usted la actuación de la Gestión Administrativa en COSITUC?

Tabla 5. La Filosofía de Gestión es clave en la Gestión Administrativa

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Buena	7	41%
Regular	3	18%
Mala	7	41%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 5. La Filosofía de Gestión es clave en la Gestión Administrativa



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

Un 41% de los encuestados responden de manera positiva, y otro 41% responde de manera negativa, respecto a que la filosofía de gestión es clave en el desarrollo de las actividades de COSITUC.

En este caso, se puede señalar que el estilo de administración cada vez que hay cambio de gerente son diferentes, muchos de los gerentes incluso, desconocen que es filosofía de gestión.

Considero que en COSITUC se debe crear un estilo de gerencia especial, dirigido a la atención de los turistas a quienes presta servicios la empresa.

Una gerencia flexible y comprensiva a los requerimientos del turista, tendrá éxito, en cambio una administración restringida y no abierta a la buena atención en la venta del servicio, genera una gestión pésima.

COSITUC debe invertir en profesionales expertos en control interno, especialmente en la EVALUACION DE FILOSOFIA GERENCIAL.

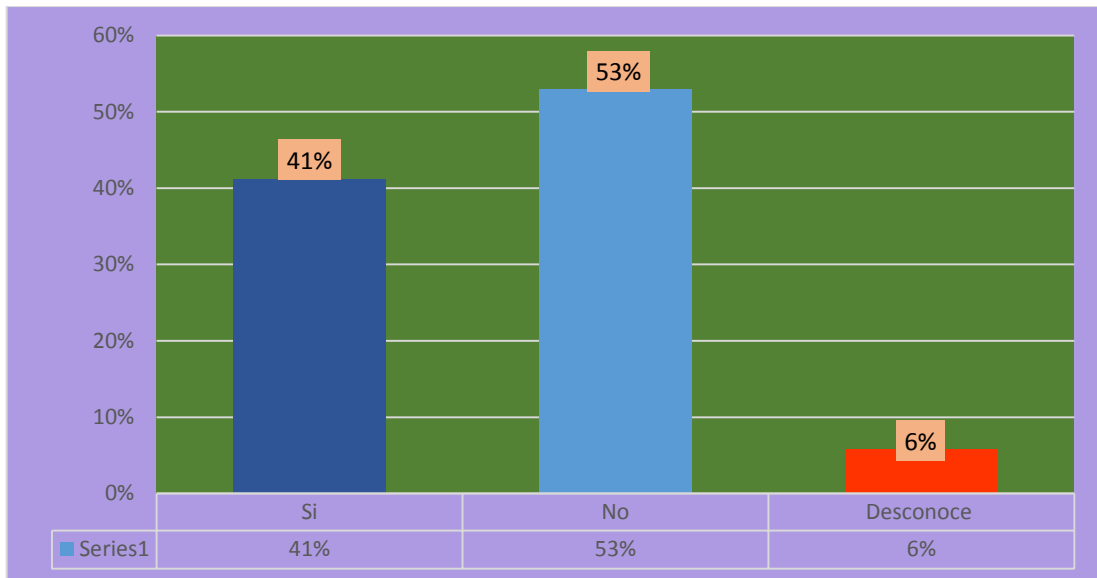
Ítems 6. ¿Usted considera que el personal de COSITUC está capacitado para generar una Gestión Administrativa eficiente?

Tabla 6. Personal de COSITUC no genera una gestión administrativa eficiente

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	7	41%
No	9	53%
Desconoce	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 6. Personal de COSITUC no genera una gestión administrativa eficiente



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

Un 53% de los encuestados señalan que, el personal de COSITUC, NO están capacitados para generar una gestión administrativa eficiente, mientras que un 41% señalan que si están capacitados.

El resultado de la encuesta nos muestra que la situación de eficacia de gerencia es regular, circunstancia oportuna para que dé a conocer a los que dirigen esta institución, es decir la Junta de Accionistas, debe tomar las decisiones pertinentes para efectos de mejorar la gestión administrativa en COSITUC.

La Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, da pautas y exigencias que deben cumplir las empresas públicas.

COSITUC tiene una característica de empresa privada u publica, por lo tanto, se deberá realizar un estudio mixto. Sin embargo, el tema de control interno tiene muchas variaciones tanto en el sector público, así como en el sector privado.

Por lo tanto, urge en la empresa un estudio de resultados de aplicación de las normas de control interno.

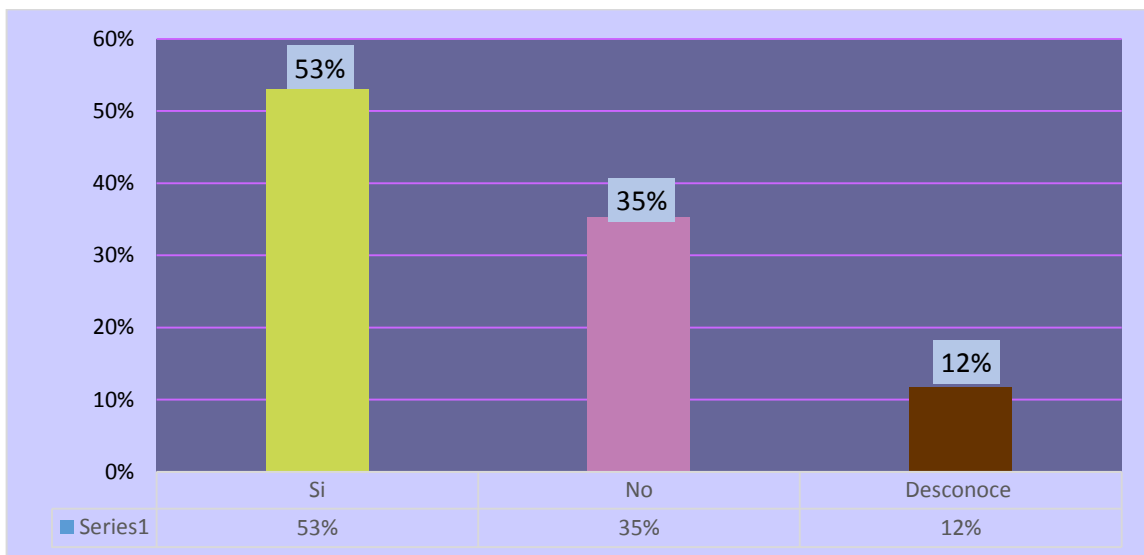
Ítems 7. Si la Filosofía de Gestión se basas en la misión y visión de COSITUC. ¿La empresa cuenta con dichas estrategias?

Tabla 7. Misión y visión son parte de la Filosofía de Gestión

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	9	53%
No	6	35%
Desconoce	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 7. Misión y visión son parte de la Filosofía de Gestión



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 53% de los encuestados señalan que COSITUC tiene un plan de estrategia respecto a la filosofía de gestión, puesto que tiene redactado su visión y misión institucional.

Es cierto que, como cualquier empresa en su plan de trabajo, muestran la visión y misión, sin embargo, esta no se revisa, tampoco se cambia hace mucho tiempo, por lo que es necesario se revisen y cambien la visión y misión de la empresa, lo que ayudara a una gestión eficiente.

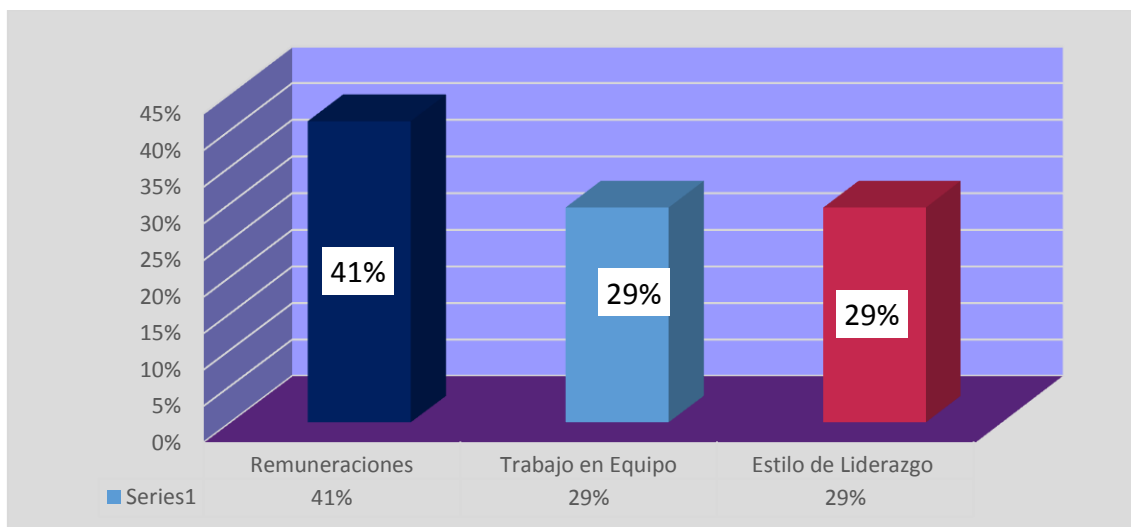
Ítems 8. ¿Cuál de las dimensiones del clima organizacional de COSITUC no está acorde con una mejor gestión administrativa?

Tabla 8. Las remuneraciones de COSITUC no contribuye a la gestión administrativa

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Remuneraciones	7	41%
Trabajo en Equipo	5	29%
Estilo de Liderazgo	5	29%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 8. Las remuneraciones de COSITUC no contribuye a la gestión administrativa



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 41% de los encuestados responden que en las dimensiones del clima organizacional de COSITUC no está acorde con una mejor gestión administrativa que esta la remuneración, mientras que un 29% indican que no hay trabajo en equipo y otro 29% responden de que el problema es el estilo de liderazgo.

Es cierto e indudable que el gran problema de COSITUC son las remuneraciones y cuando el personal de una empresa no está bien pagado, lógicamente el rendimiento es deficiente.

También se debe tomar en cuenta, el manejo presupuestario puesto que, mientras exista limitaciones presupuestales, siempre existirá problemas remunerativos y consecuentemente la gestión administrativa será deficiente.

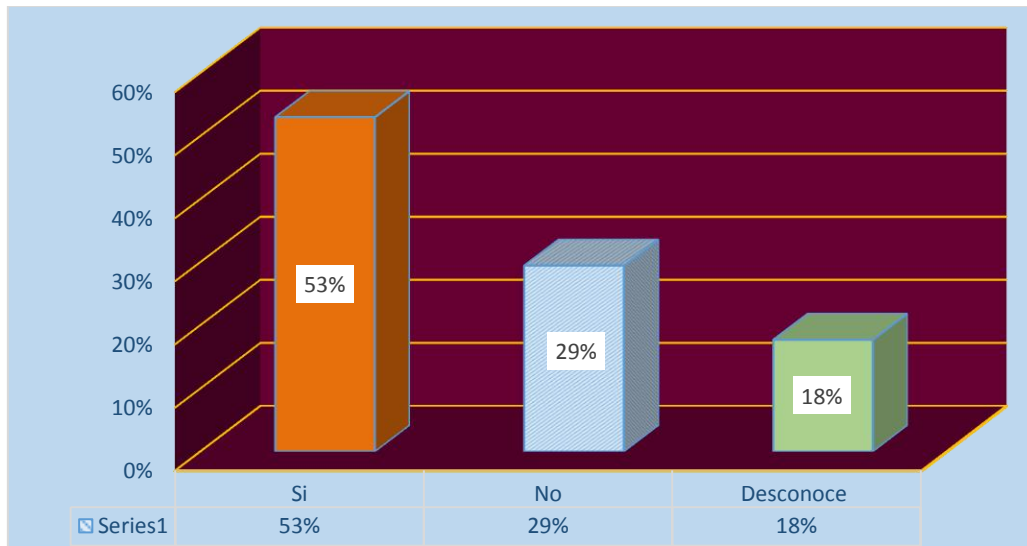
Ítems 9. Siendo COSITUC una empresa dependiente de la Municipalidad Provincial de Cusco. ¿usted cree que se cumple la independencia de supervisión?

Tabla 9. Independencia de supervisión en COSITUC

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	9	53%
No	5	29%
Desconoce	3	18%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 9. Independencia de supervisión en COSITUC



Fuente: Encuesta aplicada. **Elaboración Propia**

Análisis e Interpretación:

El 53% de los encuestados señalan que COSITUC siendo una empresa dependiente de la Municipalidad Provincial del Cusco, cumple con su independencia de supervisión.

Considero que, la supervisión es básica en cualquier empresa, como parte del control interno, puesto que genera confianza en el manejo administrativo, presupuestal y financiero.

Estos pilares son fundamentales para una buena gestión, por lo que la empresa debe seguir manteniendo autonomía en la supervisión de sus procesos.

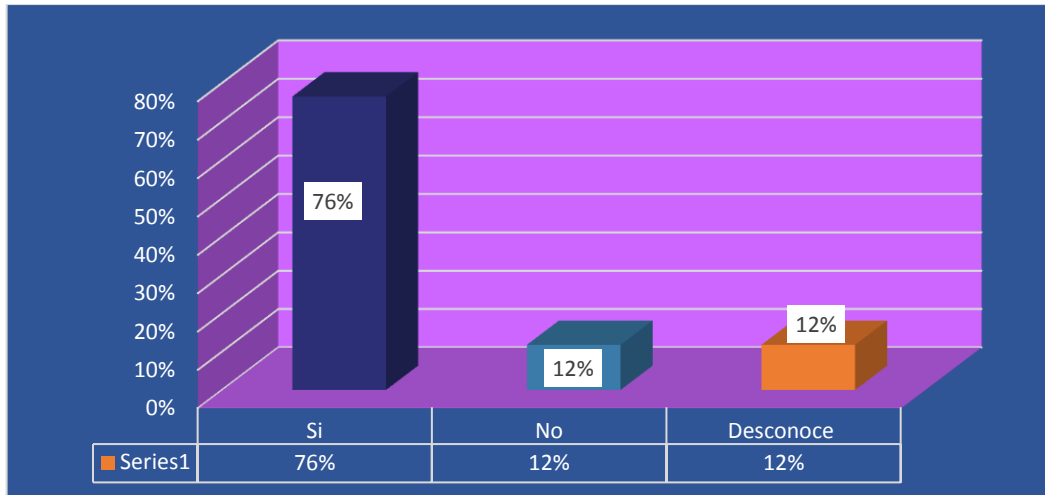
Ítems 10. ¿Estima Usted que COSITUC cuenta con independencia de supervisión para cumplir con sus objetivos esenciales?

Tabla 10. COSITUC cuenta con independencia de supervisión

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	13	76%
No	2	12%
Desconoce	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. **Elaboración Propia**

Figura 10. COSITUC cuenta con independencia de supervisión



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 76% de los encuestados responden que con una total independencia de supervisión podrá cumplir con sus objetivos propuestos. Sabemos que la autonomía y menor injerencia de instituciones conexas, hace bien a una mejor supervisión en COSITUC.

Además de la supervisión, se debe tener en cuenta que COSITUC también realiza o tiene un sistema de control por parte de la Contraloría General de la Republica y eventos de auditoría del sector privado.

Muchas veces se confunde la supervisión con el control, en este caso es necesario que COSITUC tenga independencia tanto para la supervisión, así como los sistemas de control.

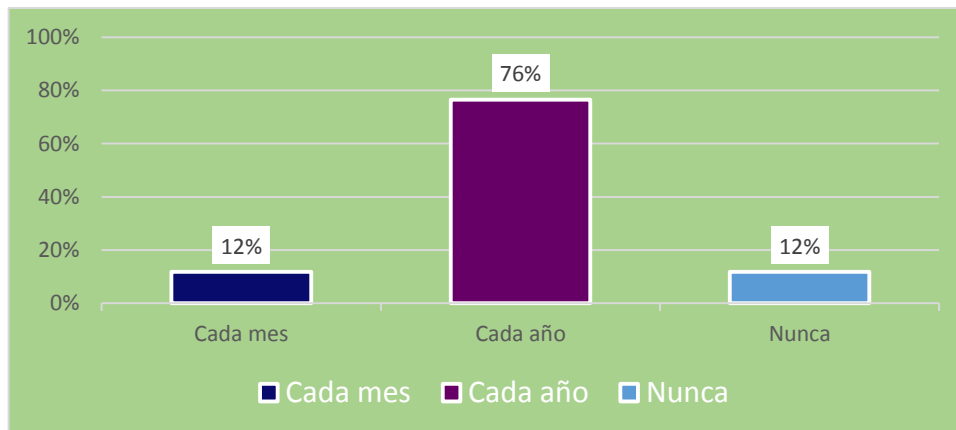
Ítems 11. ¿En la empresa COSITUC, cada que tiempo programan capacitaciones para el personal administrativo?

Tabla 11. Programación de capacitaciones para el personal administrativo de COSITUC

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Cada mes	2	12%
Cada año	13	76%
Nunca	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 11. Programación de capacitaciones para el personal administrativo de COSITUC



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 76% de los encuestados responden que COSITUC programa capacitaciones para el personal administrativo cada año.

El ambiente de control en cualquier clase de empresa, se sustenta en la capacitación permanente del personal, porque en el caso de COSITUC se puede señalar que existe debilidad permanente en su ambiente de control, por lo tanto, el sistema es deficiente.

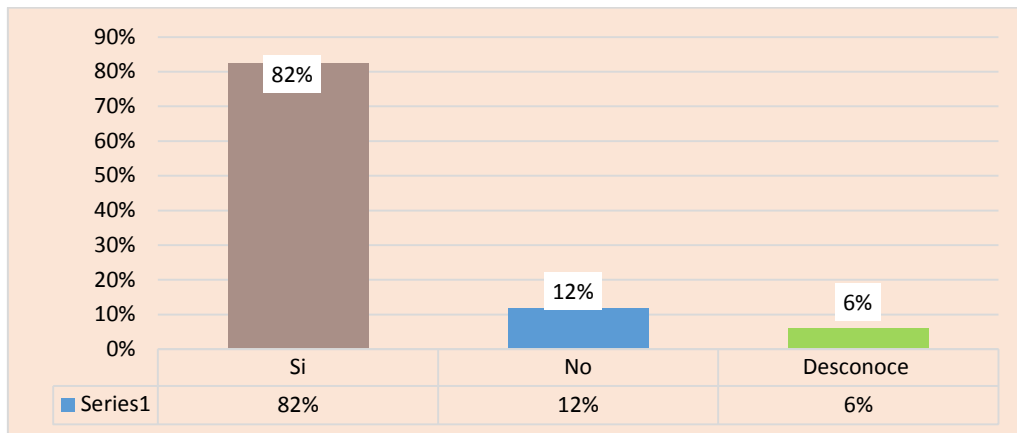
La empresa debe tomar decisiones emergentes para que el personal sea capacitado permanentemente y dar a conocer que solo así COSITUC lograra sus objetivos propuestos.

Ítems 12. ¿Usted considera que es importante que el personal sea competente para una eficaz gestión de la empresa COSITUC?

Tabla 12. Personal de COSITUC debe ser competente

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	14	82%
No	2	12%
Desconoce	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 12. Personal de COSITUC debe ser competente

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 82% señala que, es importante que el personal de COSITUC sea competente para lograr una gestión eficaz.

La competencia, se debe de medir a nivel personal y en conjunto, es necesario y urgente realizar una evaluación de todo el personal, para tener la estadística de niveles de capacitación del total de personal que trabaja en la empresa, solo así se podrá programar eventos de capacitación personal.

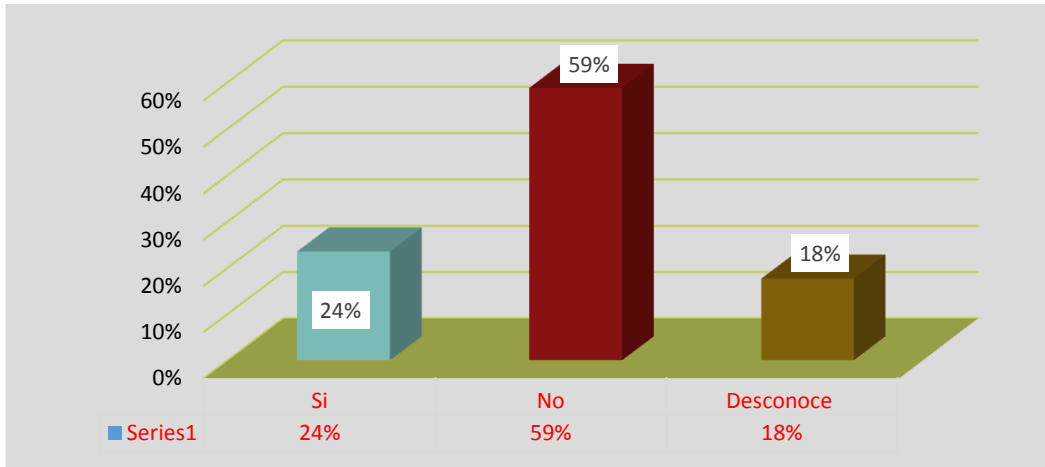
Ítems 13. ¿La actual administración de COSITUC toma en cuenta los niveles de competencia profesional para procurar un rendimiento eficaz del personal?

Tabla 13. Niveles de competencia del personal de COSITUC

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	4	24%
No	10	59%
Desconoce	3	18%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 13. Niveles de competencia del personal de COSITUC



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 59% de los encuestados responden que la actual administración NO toma en cuenta los niveles de competencia profesional de sus trabajadores para procurar un rendimiento eficaz del personal.

En este caso, se puede deducir que la administración tiene deficiencias sustanciales, por lo que COSITUC debe de reorientar sus formas de manejo organizacional desde el directorio de la Junta de Accionistas y reorganizar la administración o gerencia.

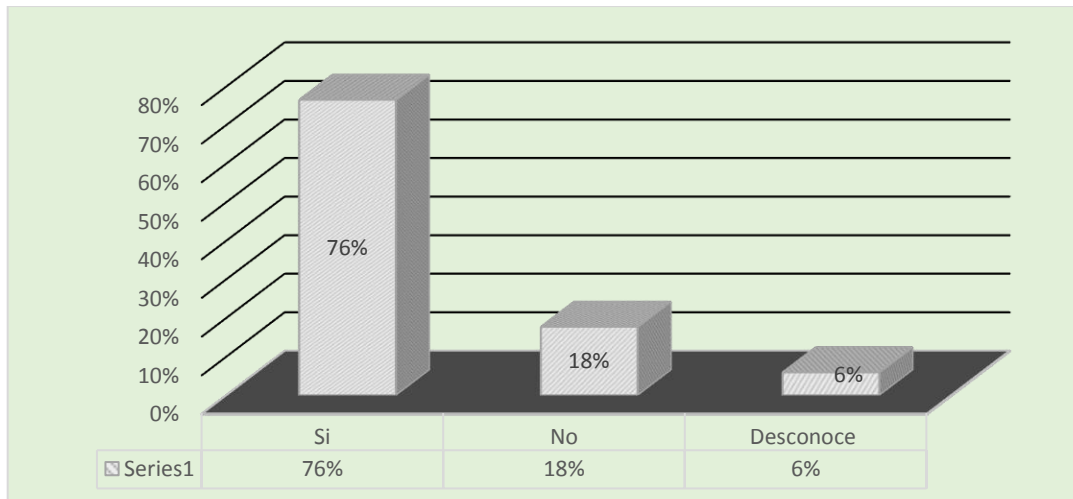
Ítems 14. ¿Considera Usted que COSITUC cuenta con la cantidad de personal y capacitaciones necesarias para conseguir una gestión admirativa eficaz?

Tabla 14. Personal y capacitaciones adecuadas en COSITUC

ALTERNATIVAS	NUNERO DE ENCUESTADOS	%
Si	13	76%
No	3	18%
Desconoce	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Figura 14. Personal y capacitaciones adecuadas en COSITUC



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración Propia

Análisis e Interpretación:

El 76% de los encuestados señalan que COSITUC cuenta con el nivel correcto en cantidad de personal y niveles de capacitación.

Probablemente los encuestados, por el celo profesional de trabajo, dieron la respuesta equivocada, puesto que, está probado que la empresa necesita más personal y mayor capacitación, acciones urgentes para lograr una gestión admirativa eficaz.

5.2. Pruebas de Hipótesis

Formulación de la Hipótesis Estadística

La prueba de hipótesis se sabe que examina dos hipótesis opuestas sobre una población: la **Hipótesis Nula (H₀)** y la **Hipótesis Alternativa (H₁)**.

La hipótesis nula se define como aquella afirmación que se está comprobando. Normalmente la hipótesis nula es una afirmación de "**sin efecto**" o "**sin diferencia**".

La hipótesis alternativa es la afirmación que se desea ser capaz de concluir que es verdadera basándose en la evidencia proporcionada por los datos de la muestra.

En ese sentido, para poder examinar las hipótesis se ha utilizado el programa estadístico **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** en su versión 25, para lo cual necesitamos la Hipótesis general de la Investigación.

Hipótesis General de la Investigación

La hipótesis general planteada para el presente trabajo de investigación es la siguiente:

“El Ambiente de Control influye en la eficiencia de la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018”.

Formulación de las Hipótesis Estadísticas

- **Hipótesis Nula**

Ho: El Ambiente de Control NO influye en la eficiencia de la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.

- **Hipótesis Alterna**

H1. El Ambiente de Control influye en la eficiencia de la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.

Se concluye que, el método estadístico para determinar la asociación entre las variables es la prueba de CHI CUADRADO del programa estadístico SPSS V25, esta prueba que permite

medir el aspecto cualitativo de las respuestas que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario.

Los resultados se observan a continuación:

Tabla 15. Resumen de Procesamiento de Casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
AMBIENTE DE CONTROL * GESTIÓN ADMINISTRATIVA	17	100.0%	0	0.0%	17	100.0%

Tabla 16. Tabla cruzada AMBIENTE DE CONTROL *GESTIÓN ADMINISTRATIVA

		GESTIÓN ADMINISTRATIVA				Total
		SI	NO	DESCONOCE		
AMBIENTE DE CONTROL	SI	Recuento	11	1	0	12
		Recuento esperado	7.8	2.8	1.4	12.0
		% dentro de	91.7%	8.3%	0.0%	100.0%
	NO	Recuento	0	3	1	4
		Recuento esperado	2.6	.9	.5	4.0
		% del total	64.7%	5.9%	0.0%	70.6%

	% dentro de	0.0%	75.0%	25.0%	100.0%
	AMBIENTE DE CONTROL				
	% dentro de	0.0%	75.0%	50.0%	23.5%
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
	% del total	0.0%	17.6%	5.9%	23.5%
DESCONOCE	Recuento	0	0	1	1
	Recuento esperado	.6	.2	.1	1.0
	% dentro de	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	AMBIENTE DE CONTROL				
	% dentro de	0.0%	0.0%	50.0%	5.9%
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
	% del total	0.0%	0.0%	5.9%	5.9%
	Recuento	11	4	2	17
	Recuento esperado	11.0	4.0	2.0	17.0
	% dentro de	64.7%	23.5%	11.8%	100.0%
TOTAL	AMBIENTE DE CONTROL				
	% dentro de	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
	% del total	64.7%	23.5%	11.8%	100.0%

Tabla 17. Pruebas de CHI-CUADRADO

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.125^a	4	.001
Razón de verosimilitud	18.330	4	.001
Asociación lineal por lineal	12.600	1	.000
N de casos válidos	17		

a. 8 casillas (88.9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .12.

Interpretación

Para determinar la asociación entre las variables el p-valor debe ser menor que 0,05 esto es $p < 0,05$.

Debemos entender que el P-VALOR es una probabilidad que mide la evidencia en contra de la hipótesis nula. Se utiliza el valor “p” para determinar si puede o no puede rechazar la hipótesis nula, que dice que no existe ninguna asociación entre dos variables categóricas.

De los resultados obtenidos se observa que, el nivel de significancia es menor (P-VALOR) que 0,05 (**0,001 < 0.05**) entonces, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y SE ACEPTA LA HIPÓTESIS ALTERNA (H1), de esta manera se determina que, a un nivel de significancia de 0,05 (95%) “El Ambiente de Control influye en la eficiencia de la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018”-

Determinación de Correlación

Tabla 18. Medidas Simétricas

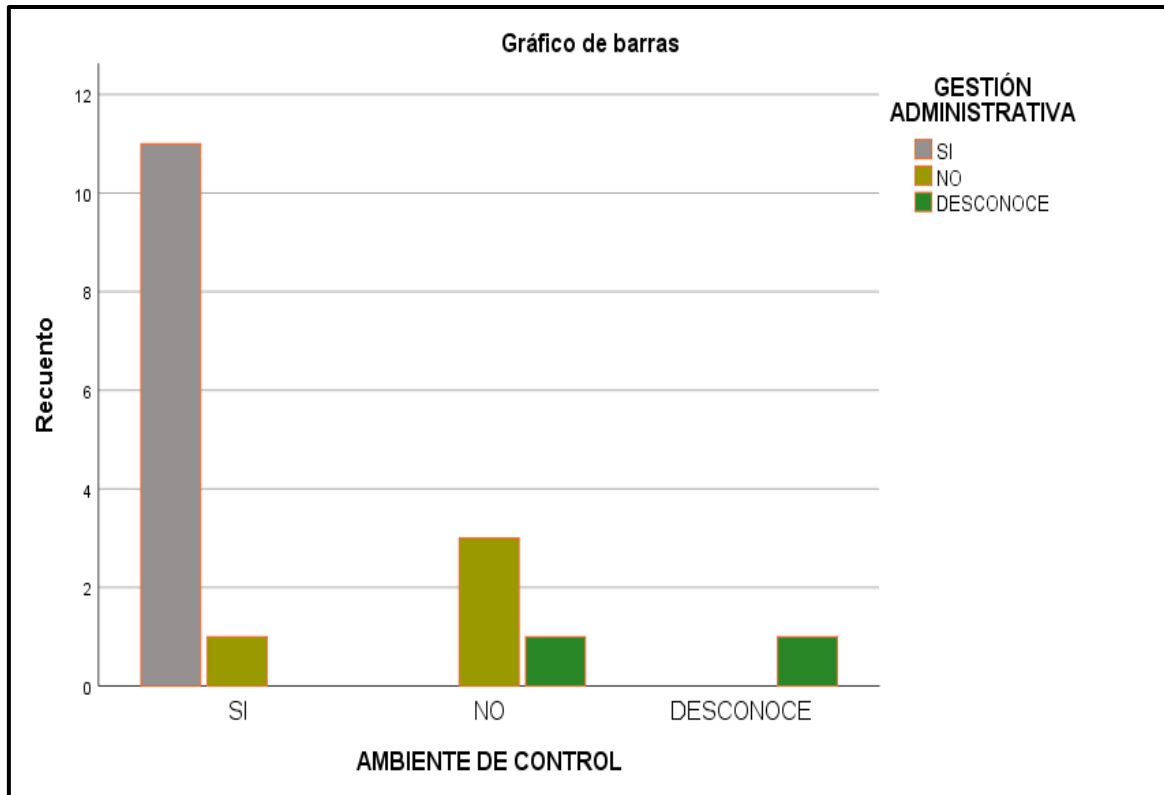
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada ^a
Intervalo por intervalo	R de Pearson	.887	.063	7.456	.000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	.895	.087	7.760	.000^c
N de casos válidos		17			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Gráfico de Barras



Interpretación

De acuerdo a la encuesta ejecutado por el instrumento del cuestionario a la cual respondieron los colaboradores profesionales entre funcionarios y administrativos Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, se puede observar que el nivel de relación de acuerdo a la Tabla 4 de **Correlación del coeficiente de Spearman** dio como resultado (**0.895**) lo que indica que el nivel de relación entre la variable independiente que hace referencia al **AMBIENTE DE CONTROL** y la variable dependiente referido a la **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**, es alta y positiva.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que el elemento esencial del Control Interno, esto es, el AMBIENTE DE CONTROL, influye en forma determinante los resultados en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, debido al reconocimiento de las debilidades y fortalezas por parte de los funcionarios y empleados de COSITUC, que el Ambiente de Control es negativo debido a los antecedentes de una gestión gerencial defectuosa pese a que existe eficacia en las labores que realiza el personal. Así se demuestra en los GRÁFICOS y CUADROS N° 1, 2, 3 y 4.
2. Se ha demostrado que, la Gestión Administrativa, no ha tomado en cuenta para el cumplimiento de la MISIÓN y VISIÓN de COSITUC, la filosofía de una gestión superior debido a la falta de capacitación del personal, además el ambiente de control se descuidó, debido a que la principal dimensión para un mejor clima organizacional que son las REMUNERACIONES fueron olvidadas y descuidadas por parte de la gestión administrativa de COSITUC. Así se demuestra en los GRÁFICOS y CUADROS N° 5, 6, 7 y 8.
3. Se ha demostrado que en COSITUC la SUPERVISIÓN, es suficiente y funciona de acuerdo a su sistema de control, pese a que es dependiente de la Municipalidad Provincial del Cusco, sin embargo, no puede cumplir con sus objetivos específicos, es decir, de expansión y creación de nuevas formas de ingreso y financiamiento, lo que podría generar un mejor ambiente de control, y por ende una mejor Gestión Administrativa en COSITUC. Así se demuestra en los GRÁFICOS y CUADROS N° 9, 10 y 11.

4. Se ha demostrado que, la dimensión Competencia Profesional, para una mejor Gestión Administrativa y en especial del personal, incide en forma positiva para la calificación del Sistema de Control, debido a que COSITUC cuenta con personal de niveles de competencia profesional aceptables para un rendimiento eficaz, además de que el personal es capacitado acorde con los cambios del sector turístico. Así se demuestra en los GRÁFICOS y CUADROS N° 12, 13 y 14.

RECOMENDACIÓN

1. Comunicar a la Gerencia del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC los resultados del presente trabajo de investigación, para que tomen medidas correctivas y cambiar lo negativo del Ambiente de Control, que fue producto de una mala gestión anterior y paralelamente hacer el seguimiento de los procesos judiciales que se vienen ventilando contra los responsables de la Gestión Administrativa anterior ineficaz.
2. Dar a conocer a funcionarios y empleados del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC que la capacitación, sobre FILOSOFIA de una Gestión Superior, debe ser permanente y a cargo de la misma empresa, solo así podrá lograr que la misión y visión de la estructura orgánica de COSITUC podrá tener éxito en el futuro.
3. Dar a conocer a la Gerencia de COSITUC para que coordine con más frecuencia con la Municipalidad Provincial del Cusco y demás miembros del directorio con el propósito de mejorar la SUPERVISION considerando que es la base fundamental para una Gestión Administrativa. Además, la coordinación revisa para la mejor expansión de los servicios que presta la empresa.
4. Comunicar, a los responsables del área de personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, a la Municipalidad Provincial del Cusco, Dirección Desconcentrada de Cultura y Comercio Exterior, Turismo y Artesanía (GERCETUR) tomar

medidas urgentes para mejorar los niveles de competencia profesional, para lograr un rendimiento eficaz del personal para el éxito del manejo de todo el Sistema de Control Interno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. Interamericana Editores S.A. México D.F.
2. Contraloría General de Republica. (2014). Marco conceptual de Control Interno. Obtenido de <http://doc.contraloria.gob.pe>
3. Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Ediciones, 2012. 444 p. - (Ciencias administrativas. Contabilidad y Finanzas).
4. Chiavenato, I (2007), Introducción a la Teoría General de la Administración - Séptima Edición, México, McGraw-Hill Interamericana. pp.10,36.
5. ESTUPIÑAN GAITAN, R. (2015). Control Interno y Fraudes con base en los Ciclos Transaccionales. analisis de informe coso I, II y III. ECOE ediciones.
6. Fleitman, J. (2007). Evaluación Integral para Implantar modelos de Calidad. México DF, México: Editorial Pax México. p.93.
7. Hitt, M. (2006), Administración – Novena Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V. p.8
8. Hurtado, D. (2008), Principios de Administración, Medellín-Colombia, Instituto Tecnológico Peruano. p.47
9. Informe COSO. (2013). Control Interno - Marco Conceptual. Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission.
10. Joya, R. (2012). *El control interno como factor fundamental para el éxito o fracaso de las pymes. Especial mención a las empresas agrícolas.*

11. Guerrero, B. O., Estefany, L., Concha, B. V., & Tatiana, S. (2017). LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, 96.
12. Jesús, M. N. U. (2016). Dr. Talledo Reyes Rodolfo Presidente, 144.
13. López Rodríguez, M. (2000). El Control y la Contabilidad de Gestión: una propuesta para empresas hoteleras [tesis doctoral, ciudad de la Habana]. Repositorio Institucional.
14. Lybrand, C. &. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS S.A.
15. Paniagua, C. (2005). Principales Escuelas del Pensamiento. San José -Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. pp.41,47,48.
16. Vergara Quiroz, D. (2019). *El control interno y la gestión presupuestaria de la Asociación Civil Caritas Cusco, 2017. [tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12918/3899>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

TITULO:

“IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><u>PROBLEMA GENERAL</u></p> <p><i>¿De qué manera el Ambiente de Control influye en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018?</i></p> <p><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></p> <p>a) <i>¿En qué medida la filosofía de gestión incide en el clima organizacional del Comité de Servicios Integrados turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018?</i></p> <p>b) <i>¿Cuál es el efecto de la Independencia de</i></p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p><i>Determinar si el Ambiente de Control influye en la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p> <p><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <p>a) <i>Precisar en qué medida la filosofía de gestión incide en el clima organizacional del Comité de Servicios Integrados turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p> <p>b) <i>Determinar cuál es el efecto de la</i></p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></p> <p><i>El Ambiente de Control influye en la eficiencia de la Gestión Administrativa del Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p> <p><u>HIPOTESIS ESPECÍFICAS</u></p> <p>a) <i>La filosofía de gestión incide en la efectividad del clima organizacional del Comité de Servicios Integrados turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p> <p>b) <i>La Independencia de supervisión repercute de manera efectiva en</i></p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>(X) AMBIENTE DE CONTROL</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p>(Y) GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>X1. Filosofía de Gestión.</p> <p>X2. Independencia de supervisión.</p> <p>X3. Estructura organizacional</p> <p>X4. Competencia profesional</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p>Y1. Clima organizacional</p> <p>Y2. Ejecución de los objetivos específicos.</p> <p>Y3. Rendimiento de personal</p>	<p>TIPO Y DISEÑO</p> <p><i>El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental - transversal</i></p> <p>POBLACIÓN</p> <p><i>La presente investigación tendrá como población al total trabajadores administrativos que vienen a ser 17 empleados de la entidad COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS DEL CUSCO – COSITUC.</i></p> <p>MUESTRA</p> <p><i>El presente trabajo de investigación tendrá como muestra la misma población que vienen a ser 17 empleados, se toma este tamaño de muestra puesto que la técnica utilizada es</i></p>

<p><i>supervisión en la ejecución de los objetivos específicos del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018?</i></p> <p>c) <i>¿En qué medida la competencia profesional incide en el rendimiento del personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018?</i></p>	<p><i>Independencia de supervisión en la ejecución de los objetivos específicos del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p> <p>c) <i>Determinar en qué medida la competencia profesional incide en el rendimiento del personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p>	<p><i>la ejecución de los objetivos específicos del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018.</i></p> <p>c) <i>La competencia profesional incide significativamente en el rendimiento del personal del Comité de Servicios Integrados Turísticos del Cusco-COSITUC, periodo 2018</i></p>			<p><i>de nuestro no probabilístico y por considerar a los profesionales como expertos.</i></p>
---	--	---	--	--	--

Anexo 2: Encuesta Aplicada

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD MENCIÓN EN AUDITORIA

La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema *“IMPORTANCIA DEL AMBIENTE DE CONTROL EN LA EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL COMITÉ DE SERVICIOS INTEGRADOS TURÍSTICOS CULTURALES DEL CUSCO - COSITUC, PERIODO 2018”*, al respecto, se le pide responder y se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación.

Muchas Gracias Por Su Participación...

PREGUNTA 1. ¿CONSIDERA USTED EL AMBIENTE DE CONTROL COMO EL ELEMENTO ESENCIAL EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 2. ¿LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA ORIENTADA A SERVICIOS TURÍSTICOS ES VITAL PARA UN SERVICIO EFICIENTE?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 3. ¿EN LA EMPRESA COSITUC EL AMBIENTE DE CONTROL ES NEGATIVO, DEBIDO A QUE LAS GERENCIAS ANTERIORES FUERON OBJETO DE PROCESOS JUDICIALES?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 4. ¿SIENDO LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, LA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS DE COSITUC SE DEBE CUIDAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON EFICACIA DEL PERSONAL?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 5. LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN ES CLAVE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN COSITUC. ¿CÓMO CALIFICA USTED LA ACTUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN COSITUC?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Buena	
Regular	
Mala	

PREGUNTA 6. ¿USTED CONSIDERA QUE EL PERSONAL DE COSITUC ESTÁ CAPACITADO PARA GENERAR UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 7. SI LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN SE BASAS EN LA MISIÓN Y VISIÓN DE COSITUC. ¿LA EMPRESA CUENTA CON DICHA ESTRATEGIA?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 8. ¿CUÁL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE COSITUC NO ESTA ACORDE CON UNA MEJOR GESTIÓN ADMINISTRATIVA?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Remuneraciones	
Trabajo en Equipo	
Estilo de Liderazgo	

PREGUNTA 9. SIENDO COSITUC UNA EMPRESA DEPENDIENTE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUSCO. ¿USTED CREE QUE SE CUMPLE LA INDEPENDENCIA DE SUPERVISIÓN?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 10. ¿ESTIMA USTED QUE COSITUC CON TOTAL DE INDEPENDENCIA DE SUPERVISIÓN PODRÁ CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS ESENCIALES?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 11. ¿EN LA EMPRESA COSITUC, CADA QUE TIEMPO PROGRAMAN CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Cada mes	
Cada año	
Nunca	

PREGUNTA 12. ¿USTED CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE QUE EL PERSONAL SEA COMPETENTE PARA UNA EFICAZ GESTIÓN DE LA EMPRESA COSITUC?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 13. ¿LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DE COSITUC TOMA EN CUENTA LOS NIVELES DE COMPETENCIA PROFESIONAL PARA PROCURAR UN RENDIMIENTO EFICAZ DEL PERSONAL?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	

PREGUNTA 14. ¿CONSIDERA USTED QUE COSITUC CUENTA CON EL NIVEL CORRECTO EN CANTIDAD DE PERSONAL Y NIVELES DE CAPACITACIÓN PARA CONSEGUIR UNA GESTIÓN EFICAZ?

ALTERNATIVAS	RESPUESTA
Si	
No	
Desconoce	