



**UNIVERSIDAD ANDINA DE CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD**



**Universidad
Andina
del Cusco**

**EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO Y ESTRATEGIAS DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL
DISTRITO DEL CUSCO EN EL AÑO 2020**

Tesis presentada por:

Mg. Paola Estrada Sánchez

**Para optar al Grado Académico de Doctor en
Contabilidad.**

Asesor:

Dr. Víctor Raúl Acuña Loaiza

CUSCO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza en todo momento y por todas las bendiciones que me otorga.

A mis padres por haberme inculcado valores y principios, por apoyarme constantemente para cumplir mis metas.

A mi esposo por su amor, apoyo, paciencia y comprensión. Somos un magnifico equipo.

A mis amados hijos que son el mejor tesoro que tengo, doy gracias a Dios por darme el privilegio de ser vuestra madre.

Paola Estrada Sánchez



AGRADECIMIENTO

A mi casa de estudios la Universidad Andina del Cusco, a la Escuela de Posgrado, por haber realizado el Doctorado en Contabilidad.

A mi asesor Dr. Víctor Raúl Acuña Loaiza, por haber hecho posible el desarrollo del presente trabajo de investigación y todo su apoyo en ello.

A mis dictaminantes Dra. Nery Porcel Guzmán y Dr. Wilfredo Gamarra Villanueva, cuyos aportes, conocimientos y experiencias han mejorado de forma sustancial esta tesis. Gracias por su amistad.

Paola Estrada Sánchez



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la eficiencia del control interno con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. La investigación fue de alcance correlacional, de diseño no experimental, la población fue de 40 entidades públicas del Distrito del Cusco, la muestra de estudio fue no probabilística – por conveniencia de 22 entidades públicas, se empleó la técnica de la encuesta, como instrumento el cuestionario y el procesamiento de los datos con la herramienta del SPSS. Las conclusiones permiten evidenciar que: El ambiente de control se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$). La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$). Las actividades de control gerencial se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$). La información y comunicación se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$). La supervisión se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$). La eficiencia del control interno se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$).

Palabras clave: eficiencia de control interno, estrategias de gestión administrativa



ABSTRACT

The present research work aims to determine the relationship between the efficiency of internal control with the strategies of administrative management in public entities of the Cusco district in the year 2020. The research was of correlational scope, of non-experimental design, the The population was 40 public entities of the District of Cusco, the study sample was non-probabilistic - for convenience of 22 public entities, the survey technique was used, as an instrument the questionnaire and data processing with the SPSS tool. The conclusions show that: The control environment is significantly related to the administrative management strategies in the public entities of the Cusco district in the year 2020. ($p < 0.05$). The risk assessment is significantly related to the administrative management strategies in the public entities of the Cusco district in the year 2020. ($p < 0.05$). The management control activities are significantly related to the administrative management strategies in the public entities of the Cusco district in the year 2020. ($p < 0.05$). Information and communication are significantly related to administrative management strategies in public entities of the Cusco district in 2020. ($p < 0.05$). The supervision is significantly related to the administrative management strategies in the public entities of the Cusco district in the year 2020. ($p < 0.05$). The efficiency of internal control is significantly related to the administrative management strategies in the public entities of the Cusco district in the year 2020. ($p < 0.05$).

Keywords: internal control efficiency, administrative management strategies



INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento	II
Resumen	III
Abstract	IV
Índice general	V

CAPITULO PRIMERO: INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación de problemas.....	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Justificación	6
1.3.1. Conveniencia	6
1.3.2. Relevancia social	6
1.3.3. Implicancias practicas.....	7
1.3.4. Utilidad metodológica	7
1.4. Objetivos de investigación.....	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
1.5. Delimitación del estudio	8
1.5.1. Delimitación espacial	8
1.5.2. Delimitación temporal	8

CAPITULO SEGUNDO: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	17
2.1.3. Antecedentes locales	31
2.2. Bases teóricas de eficiencia de control interno.....	34
2.2.1. Definición de control	34



2.2.2. Importancia de control.....	34
2.2.3. Origen de control interno según el informe COSO	36
2.2.4. Definición de control interno	38
2.2.5. Objetivo de control interno.....	45
2.2.6. Importancia del control interno	47
2.2.7. Dimensiones del control interno.....	48
2.2.8. Principios del control interno	53
2.2.9. Objetivo del informe COSO	54
2.2.10. Relación entre el COSO y COSO II	55
2.3. Bases teóricas de estrategias de gestión empresarial	56
2.3.1. Definición de gestión administrativa	56
2.3.2. Características de la gestión administrativas	57
2.3.3. Modelo de gestión administrativa.....	59
2.3.4. Estrategias del proceso administrativo	59
2.3.5. Importancia de la gestión administrativa.....	61
2.4. Hipótesis	61
2.4.1. Hipótesis general	61
2.4.2. Hipótesis específicas.....	61
2.5. Variables	62
2.5.1. Identificación de variables.....	62
2.5.2. Operacionalización de variables	63
2.6. Definición de términos básicos.....	64

CAPITULO TERCERO: METODO

3.1. Alcance de investigación	65
3.2. Diseño de investigación	65
3.3. Población	65
3.4. Muestra	67
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
3.5.1. Técnicas	67
3.5.2. Instrumentos	67
3.5.3. Baremación.....	67



3.6.	Validez y confiabilidad de instrumentos	68
3.7.	Plan de análisis de datos	68

CAPITULO CUARTO: RESULTADOS

4.1.	Resultados descriptivos de la variable eficiencia del control interno.....	69
4.2.	Resultados descriptivos de la variable gestión administrativa.....	75
4.3.	Determinar la relación entre el ambiente de control y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020.....	80
4.4.	Determinar la relación entre evaluación de riesgos y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020.	81
4.5.	Determinar la relación entre las actividades de control gerencial y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020.	82
4.6.	Determinar la relación entre la información y comunicación y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020.....	83
4.7.	Determinar la relación entre supervisión y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020.	84
4.8.	Determinar la relación entre eficiencia de control interno y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020.....	85

CAPITULO QUINTO: DISCUSION

5.1.	Describir los hallazgos más relevantes	86
5.2.	Limitaciones del estudio	87
5.3.	Comparación crítica con la literatura existente	88
CONCLUSIONES		89
RECOMENDACIONES		90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		91



Anexo 1: Matriz de consistencia	96
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos	97
Anexo 3: Matriz de instrumentos	102
Anexo 4: Validación de instrumentos.....	107



CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Una organización es la asociación de dos o más personas que se reúnen con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, y las organizaciones pueden ser de diversa índole, así se tienen, las instituciones, las entidades, las empresas, entre otros.

Las entidades vienen a representar a un colectivo como una unidad, y para ser considerada como tal, debe tener personería jurídica, la entidad deriva del latín *entitas* el mismo que significa cualidad de ser.

Las entidades públicas, se rigen mediante el derecho público, tienen su origen o creación en la norma legal que da origen a su funcionamiento que se considera generalmente como Ley de Creación.

Las entidades públicas al constituirse como organizaciones en general tienen objetivos comunes, y estos están declarados en su constitución, y en especial cuando se trata de organismos públicos o entidades públicas, tienen una función o rol en la sociedad que tienen que cumplir, es así que se tienen planes estratégicos, documentos de gestión, presupuesto, y sobre todo un órgano de control interno, además de las auditorías independientes.



La ciencia de la administración, contribuye en el caso de las entidades públicas alcanzar sus objetivos institucionales, los mismos que están declarados en sus diversos documentos de gestión, como planes estratégicos, planes operativos, planes concertados; y por esta razón tiene cumplir además de las acciones de planificación ya señalados, velar por la organización, dirección y control. Esta última acción es de vital importancia, puesto que el control es verificar que se cumpla en la práctica con lo planificado. Y el control interno, es aquella acción que se realiza al interior de una entidad pública, conforme a las normas emanadas de la Contraloría General de la Republica.

La acción de planear, incluye la definición de metas, el establecimiento de la estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar las actividades; en tanto que la acción de organizar tiene que ver con la determinación de que labores deben realizarse, quien deberá hacerlas, como se agruparán las tareas, quien reportara a quien y quien tomará las decisiones; por su parte la acción de dirigir se refiere a motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver los conflictos, finalmente la acción de controlar tiene que ver con las tareas de monitorear las actividades para asegurar que se estén logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Por ello se afirma que la gestión administrativa viene a constituirse como el conjunto de actividades que se realizan para dirigir una entidad u organización, a través de la ejecución de tareas contando con el apoyo de todos los recursos existentes en ella, con el propósito de satisfacer los objetivos institucionales, de manera tal que se alcance la visión y misión de la entidad u organización.

Revisando las sagradas escrituras en Proverbios 29,2 tenemos la siguiente cita “Cuando se multiplican los justos, se llena de gozo el pueblo, cuando los impíos toman las riendas del gobierno, el pueblo tendrá que gemir” este mensaje permite reflexionar sobre la percepción que la ciudadanía tiene sobre la actuación de las entidades públicas. En los últimos años, los más altos dignatarios de la Nación se han visto involucrados en diferentes casos de corrupción, situación que hace ver a nuestro país no solo como subdesarrollado, sino también como altamente corrupto.



Revisando los estudios de percepción ciudadana sobre la actuación de las entidades públicas se tienen los siguientes resultados preliminares; es así que Rojas (2016) al preguntarse sobre ¿Cómo perciben los niños, niñas y adolescentes el rol del Estado? Presenta los siguientes resultados:

Los resultados de este estudio cualitativo sugieren que los niños, niñas y adolescentes comprenden que el Estado llega a la localidad urbana o rural donde vive el ciudadano en este caso, los propios niños, pero sin equidad ni transparencia. Las instituciones estatales parecen dar el mensaje de que no están allí para velar por el beneficio común, sino todo lo contrario; es decir, que sus autoridades y funcionarios se benefician del servicio, sueldo, estatus, prebendas, coimas, etcétera a costa de los usuarios niños, niñas y adolescentes, sin reconocer ni respetar su ciudadanía. Entonces, el tipo de Estado que perciben es un Estado débil, con un carácter democrático también débil, en el que prima la sensación de inseguridad. Esto evidencia que, desde sus primeras experiencias de relación con las instituciones públicas, estos actores están en un proceso constante de formación de una ciudadanía incompleta. (Rojas, 2016)

Si se tiene en cuenta que la importancia de la gestión administrativa reside en preparar a la organización y disponerla para actuar, de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas. ¿Por qué razones en los tiempos actuales, no tenemos un servicio educativo y un servicio de salud acorde a las necesidades actuales?

Es así, que actualmente se observa falencias en la gestión administrativa por falta de seguimiento en los debidos procesos en las entidades públicas, donde no hay un adecuado plan en la organización, asimismo este sector no optimiza adecuadamente sus recursos, evidenciándose así la falta de profesionales con capacidad de respuesta y toma de decisiones generan una ineficiente segregación de funciones, además la omisión de los funcionarios públicos de no rendir sus cuentas a tiempo. Sumando a ello, en las entidades públicas los malos funcionarios tienen antecedentes recurrentes por corrupción, peculado y otros cargos por prácticas indebidas que muchas veces no son denunciadas a tiempo por falta de asesoramiento y sobre todo control.



Al respecto, la Contraloría General de la República (CGR) desde el año 2006 ha realizado diversos esfuerzos, a través de la emisión de normas, así como documentos técnicos y orientadores, para establecer al control interno como herramienta de gestión que fortalezca y beneficie a las entidades públicas respecto al cumplimiento de sus objetivos y metas; sin embargo, en la actualidad la Contraloría ha podido identificar que el avance de las entidades públicas en esta materia aun es débil o incipiente.

Esta situación se refleja en el informe emitido por la CGR el año 2013 para medir la percepción de las entidades con relación a la implementación del Sistema de Control Interno, el mismo que muestra un índice promedio de 38%, que corresponde al percentil bajo; situación que demuestra la necesidad de que los responsables de esta tarea, como son los gestores y colaboradores, continúen trabajando en fortalecer el control interno en sus organizaciones, como herramienta inherente a la gestión.

Por esta razón se infiere que, con el control interno, se evitaría los casos de corrupción y por otro parte se cumpliría los objetivos o metas propuestas por cada entidad pública optimizando los recursos del estado.

Caso contrario, de continuar con las prácticas negativas en la entidad pública, como resultado se tendría pérdidas económicas, obras inconclusas, efectos negativos en la población por no garantizar una calidad de vida adecuada y un antecedente para que el próximo funcionario cometa los mismos errores o hábitos de corrupción en su gestión.

Si revisamos la ejecución del gasto público en la Región Cusco tenemos la siguiente realidad al mes de agosto de 2020, es decir ya cumplidos siete meses de gestión se tiene un avance del 41,5% entonces la pregunta obvia es porque no se ha superado el 50% habida cuenta que ya ha transcurrido más de la mitad del año. (MEF, 2020)

Entonces, la pregunta clave sería, realmente el control interno viene cumpliendo su tarea, porque existe el descontento en la población.



Sera cierto que las entidades públicas que tienen un buen control interno tienen resultados más favorables, en tanto que aquellos que su control interno es pésimo o deficiente la gestión administrativa no es buena como tal.

En tal sentido se propone en investigar los siguientes problemas de investigación.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿En qué medida la eficiencia del **control interno** se relaciona con las estrategias de la **gestión administrativa** en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?

1.2.2. Problemas específicos.

- a. ¿En qué medida el **ambiente de control** se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?
- b. ¿En qué medida **evaluación de riesgos** se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?
- c. ¿En qué medida las **actividades de control gerencial** se relacionan con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?
- d. ¿En qué medida la **información y comunicación** se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?
- e. ¿En qué medida la **supervisión** se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?



1.3. Justificación.

1.3.1. Conveniencia.

La presente investigación es sumamente conveniente habida cuenta que en la población cusqueña existe un descontento generalizado sobre la actuación de la gestión de las autoridades de turno, desde luego habrá algunas excepciones, pero en la mayoría de los casos, a pesar de vivir en entornos globales, aún los procedimientos administrativos son manuales, la cultura digital no se vive en los entornos administrativos, sin ir lejos la PECOSA sigue siendo la misma desde 1973; así como el requerimiento de materiales, las órdenes de compra, las entradas al almacén, las salidas del almacén, las tarjetas de inventario, las notas de entrega, entre otros documentos.

1.3.2. Relevancia social.

Las entidades del estado están al servicio de la población, cada cual, con su rol definido, en el ámbito educativo, los estudiantes han migrado de las entidades públicas a las privadas en los últimos diez años, los servicios de salud más requeridos son los privados, la informalidad en la economía se ha incrementado, por los procedimientos administrativos muy lentos, en las diversas entidades del Estado aún se siguen celebrando “colas” para el pago de algunas tasas o contribuciones, como para realizar trámites administrativos, cuando deberían ponerse al servicio los medios digitales. En temas como agricultura, pesquería, producción, no existen proyectos que atiendan a la comunidad en el desarrollo de nuevas oportunidades, no se alienta el emprendimiento, así mismo se observa que muchos funcionarios y servidores públicos no cumplen con la rendición de cuentas lo que impacta negativamente en la función pública, por lo tanto, velar porque el control con función de la administración sea más eficiente, debe ayudar a mejorar la actuación de las entidades.

Desde luego una de las acciones más importantes del control, en especial del interno, es verificar que todo lo que ha planificado ejecutar en una entidad pública a lo largo de un periodo fiscal, debe ser la coherencia y pertinencia del Plan Operativo Anual con los diversos niveles



de planificación, como los Planes Estratégicos, los Planes de Desarrollo y los Planes sectorial multianuales. Dejando de lado la administración contingente.

1.3.3. Implicancias prácticas.

Para el presente trabajo de investigación, los resultados que se alcancen con esta investigación, permitirán proponer recomendaciones para que la parte ejecutiva de las entidades públicas, pueda tomar decisiones de tal manera que el accionar de las entidades del estado se acerquen más a la población, y atiendan sus necesidades, por otra parte, es importante conocer la percepción ciudadana. Y se ha observado también que muchas de las autoridades ingresan al servicio público más para satisfacer sus necesidades personales y privadas que las necesidades de la población en su conjunto.

1.3.4. Utilidad metodológica.

Esta investigación va ayudar a construir instrumentos para la recolección de datos. Los cuales debidamente validados, van a permitir recoger datos en calidad y en cantidad suficiente como presentar una vinculación teórica entre las variables eficiencia en el control interno como las estrategias de gestión administrativa.

1.4. Objetivos de investigación.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre la eficiencia del control interno con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

1.4.2. Objetivos específicos.

- a. Determinar la relación entre el **ambiente de control** y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.



- b. Determinar la relación entre la **evaluación de riesgos** y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.
- c. Determinar la relación entre las **actividades de control gerencial** y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.
- d. Determinar la relación entre la **información y comunicación** y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.
- e. Determinar la relación entre la **supervisión** y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

1.5. Delimitación del estudio.

1.5.1. Delimitación espacial.

El presente trabajo de investigación se realizó con entidades públicas del distrito del Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal.

El presente trabajo de investigación se realizó en el año 2020.



CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

En un estudio hecho por Henao (2017) trabajo presentado para optar el título de Contador Público de la Universidad del Valle, teniendo como objetivo determinar la importancia que tiene el control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales, el estudio titulado “Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales”, La metodología aplicada fue descriptiva, método inductivo y como técnica de recolección fue el análisis documental. El autor llegó a la siguiente conclusión:

El control interno permite poner en evidencia aquellas acciones, operaciones o actividades realizadas por personal inescrupuloso en contra de la compañía y su estabilidad económico-financiera, identificando los manejos y desviaciones inadecuadas tanto del dinero como de los bienes de la entidad. Si esto no ocurre podría generarse fraudes como el ocurrido ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el cual implicó pérdidas de miles de millones de pesos, todo porque no existía un adecuado control interno. A través de un adecuado control interno se pueden conocer las intenciones o el compromiso que existe por parte del personal de la compañía en cuanto a la consecución de los objetivos, logrando identificar las falencias de estas personas y la implicación de esto sobre las operaciones y resultados obtenidos. Cuando se desee diseñar, ejecutar o implementar un adecuado control interno, se deben analizar y seguir unos parámetros que permitan cumplir con dicho fin, los cuales deben siempre estar ajustados o adecuados a las necesidades y requerimientos de cada organización, puesto que dentro de ellos se encuentra implícita la esencia del control



interno como tal. Gracias a estos parámetros y su contenido general se puede llegar a crear un sistema firme y efectivo para la organización, toda vez que abarcan de manera minuciosa todo lo que logra o puede tener relación tanto directa como indirecta con el control. (Henaó, 2017)

Esta investigación permite inferir que un buen control interno, hace posible que la gestión administrativa logre los objetivos propuestos o declarados en los planes de gestión. Por ello, es importante, ejercer un control permanente sobre cada una de las acciones que emprende la parte administrativa de una entidad pública.

Los autores Sabogal y Vargas (2017) en su tesis intitulada “Gestión administrativa para el fortalecimiento del programa de egresados en la Universidad Nacional de Colombia”, **en una tesis para maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en gestión educativa en la Facultad de Ciencias de la Educación por la Universidad Libre de Colombia**, tuvieron como objetivo implementar una **estrategia de Gestión Administrativa** que fortalezca el programa de Egresados desde el desempeño de los coordinadores de la Universidad Nacional de Colombia. La investigación fue de tipo mixto y como técnica de recolección de datos se utilizó la revisión documental, observación guiada y la encuesta. Llegando a la siguiente conclusión:

Desde la investigación realizada, y según diagnóstico arrojado sobre la necesidad de implementación de una estrategia de gestión administrativa que fortaleciera el desempeño de coordinadores del programa de Egresados de la Universidad Nacional de Colombia, se puede decir que se ha cumplido con lo planeado, dejando abierto el proceso para continuar y que se constituya en un deber ser de la institución. Se pudo verificar que desde el ámbito humano y desde sus capacidades para la recepción, discusión, integración, participación individual y colaborativa se demuestra que la **gestión administrativa** es un canal que permite diagnosticar, planear, ejecutar, controlar y evaluar para alcanzar las metas propuestas y llegar al mejoramiento del programa de egresados. Para el desarrollo de procesos investigativos en general, y del presente estudio en particular es necesario conocer la legislación nacional que refiere las normas, y en este caso para los programas de egresados en el país; como también los



objetivos institucionales, los lineamientos misionales y visionales, los aspectos administrativos, logísticos y humanos para realizar acciones puntuales en el desarrollo y mejora de los mismos procesos por cuanto cada institución posee características particulares y distintivas que benefician a una población en particular como es el caso de un programa de egresados en la universidad Nacional de Colombia. Para el desarrollo de procesos investigativos en general, y del presente estudio en particular es necesario conocer la legislación nacional que refiere las normas, y en este caso para los programas de egresados en el país; como también los objetivos institucionales, los lineamientos misionales y visionales, los aspectos administrativos, logísticos y humanos para realizar acciones puntuales en el desarrollo y mejora de los mismos procesos por cuanto cada institución posee características particulares y distintivas que benefician a una población en particular como es el caso de un programa de egresados en la universidad Nacional de Colombia. Los referentes teóricos fueron un insumo de gran valía que sustenta el peso científico y epistemológico del presente estudio, convocados para aclarar conceptos y fundamentos sobre gestión y más precisamente sobre gestión administrativa desde el abordaje de lo sistémico los aspectos a tener en cuenta en un programa de egresados que aclaran y despejan los caminos y metodologías a seguir para el cumplimiento de objetivos como los propuestos viables y alcanzables. (Sabogal & Vargas, 2017)

Con todo, esta investigación sobre estrategia de gestión administrativa, confirma que se ha cumplido con lo planeado, teniendo en cuenta siempre los objetivos institucionales, los lineamientos misionales y visionales.

Según Lazo y Macas (2018) en su tesis intitulada “Propuesta de mejoras en gestión administrativa en la empresa Modermueble S.A Ciudad de Guayaquil”, estudio realizado **con la finalidad de optar al título profesional de ingeniería comercial en la facultad de ciencias administrativas por la Universidad de Guayaquil**, tuvieron como propósito mejorar la Gestión Administrativas en la empresa Modermueble S.A con el fin de elaborar e implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos. La investigación fue de tipo exploratorio – descriptivo, método aplicado, enfoque mixto y la



técnica de recolección de datos fue la observación, entrevista y encuesta. Llegando a concluir que:

Con el manual los empleados conocerán de la empresa, como está constituida, los procedimientos, políticas que cuenta y que debe ser respetada para disminuir errores operativos y evitar problemas en la organización. Con el manual de la organización se da a conocer al empleado la estructura formal de la empresa, y da a conocer los niveles jerárquicos para mayor entendimiento de los cargos asignados. Con las estrategias que se realizó en el nuevo departamento de comercialización se espera que incrementen las ventas a un 30%. Con el plan de capacitaciones se espera que el personal de producción este mas informado acerca del uso de las maquinarias. (Lazo & Macas, 2018)

Como se puede evidenciar, una parte importante de la estrategia de gestión administrativa, es la organización en este caso, las propuestas de mejora de la gestión administrativa, permiten ejercer un adecuado control, puesto que los indicadores son claros y contundentes.

Según el autor Guzmán & Vera (2015) en su tesis intitulada “El control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario. Caso: Centro de atención y cuidado diario "El pedregal" de Guayaquil”, trabajo de investigación realizado en la **Universidad Salesiana de Ecuador**. Tuvo el objetivo de analizar la incidencia del control interno en la gestión administrativa y financiera de los Centros de atención y Cuidado Diario “El pedregal” de Guayaquil, a través de principios, normas y procedimientos de verificación de la gestión para garantizar que cada uno de los procesos se cumpla de acuerdo a la misión del Centro de Atención. Siendo su metodología de diseño de tipo causal, y su muestra estuvo constituida por 108 familias, es así que concluyeron lo siguiente:

En base al cumplimiento del primer objetivo, el analizar los procesos de control interno en la asignación de recursos, se concluye que no existe formalización de procesos, en la entrevista realizada a la Ing. Yolanda Zerega indica que no existe un manual, ni procedimiento por escrito, no existen documentos de soporte que indiquen gestión y/o



control de los procesos, solo los indicados. Ello sumado a que la estructura organizacional actual no permite diferenciar funciones, siendo repetitivas las funciones en los puestos. La propuesta de este objetivo sería la estructura sugerida, la cual diferencia las funciones establece procedimientos diferenciados para un control y mejor servicio hacia el cliente. Para el cumplimiento del segundo objetivo, en la determinación de las acciones de toma de decisiones se estableció un manual de actividades por área descrita en el nuevo organigrama, ello lograra disminuir indicadores como accidentes, quejas, servicios, se deben de incrementar personal en el área de cuidados/pedagogía, como al ser necesario la cantidad de infantes, niños en el salón. El tercer objetivo sobre la gestión financiera concluye que no es posible establecer estrategias al no tener autonomía en los procesos de auto-gestión de recursos, sin embargo, se calculó como evaluación financiera el indicador de beneficio/costo de 0.5252, razón que indicaría que no cubre sus costos, sin embargo, existe un beneficio y/o bienestar social en el sector. La conclusión del cuarto objetivo se muestra que en la matriz de riesgos del Centro de Atención y Cuidado diario en donde se especifica las consecuencias y se da recomendaciones de las mismas. (Guzman & Vera, 2015).

Esta investigación permite, valorar la labor del control interno, puesto que descubre deficiencias en la gestión administrativa, por lo tanto, los gestores administrativos de la entidad involucrada, tienen tareas pendientes para mejorar la ejecución de sus actividades.

Melo y Uribe (2017) en su tesis para optar a título profesional de Contador Público, intitulada “Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa Sajoma S.A.S”, en su investigación realizada en la **Pontificia Universidad Javeriana Cali**, tuvieron como propósito Proponer los procedimientos de control interno contable para la empresa SAJOMA S.A.S. Los autores utilizaron una investigación descriptiva, método deductivo y como técnica de recolección de datos utilizaron la entrevista. Los autores después de obtener los resultados de su investigación llegaron a concluir que:

De acuerdo al análisis realizado a los procedimientos y buenas prácticas de control interno para el proceso de contabilidad en organizaciones de prestación de servicios, se propone implementar un procedimiento de control que evalué el desarrollo y la identificación de los factores de riesgos y acciones de control en el proceso contable de



la empresa SAJOMA S.A.S., el cual involucra las etapas para la revelación de la información financiera, de acuerdo a las actividades de identificación, clasificación, registro y ajustes de la información financiera y la elaboración de los estados financieros. Conforme al diagnóstico realizado sobre la situación actual del proceso de contabilidad en la empresa SAJOMA S.A.S. de acuerdo a la metodología del informe COSO, se identifica la concentración de funciones en los procesos que lleva a cabo la Coordinadora Administrativa y Financiera, representado una indebida segregación de funciones en el proceso, lo que puede dar pie a posibles fraudes. Adicionalmente, se realizó un estudio de las actividades de control establecidas, el cual permitió identificar la ausencia de políticas, procedimientos, manuales, e instructivos de control que no están implementados en la organización en cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan. Para estructurar los procedimientos de control requeridos para el proceso de contabilidad y demás procesos de la empresa SAJOMA S.A.S., la gerencia administrativa debe implementar evaluaciones, fortaleciendo el control interno con el diseño de procedimientos de control con los responsables de los diferentes procesos para identificar falencias actuales en realización a cada uno y posibles respuestas a riesgos no identificados. Así mismo, todo el personal de la organización debe estar involucrado con el sistema de control interno en el desarrollo de sus actividades laborales definidas en los procedimientos de control en cada una de las actividades ejecutadas. (Melo & Uribe, 2017)

Esta investigación hace ver, que el personal debe estar involucrado con el sistema de control, deja entrever que no es solo tarea de los que trabajan en el Control Interno, la evaluación debe ser permanente.

Por su parte Ramos (2015) en su tesis previa a optar el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, intitulada “Diseño del sistema de control interno en la empresa AB Óptica de la Ciudad de Loja”, en su estudio realizado en la **Universidad Nacional de Loja**, tuvo como propósito diseñar un Sistema de Control Interno en la empresa AB OPTICAL de la ciudad de Loja. El método aplicado para este estudio fue científico, inductivo, deductivo, analítico, sintético, descriptivo y estadístico; y como técnica



de recolección de datos se utilizó la observación, entrevista y encuesta. Obteniendo la siguiente conclusión:

La empresa AB Óptica no cuenta con un Sistema de Control Interno que permita tener un adecuado control de las actividades que realiza diariamente. Las aplicaciones de los procedimientos efectuados en la presente tesis son de gran importancia en el correcto y eficaz desarrollo de la empresa, ya que son un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una empresa. El manual de funciones que se elaboró está orientado a las políticas administrativas y financieras, los métodos y procedimientos que están relacionados, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración, como también a la eficiencia de las operaciones. La empresa tiene un organigrama estructural poco definido por lo que se vio la necesidad de elaborar un organigrama estructural, posicional y funcional de acuerdo al reglamento interno de la óptica. Desde su creación no se ha practicado un análisis de la situación interna y externa con el fin de establecer puntos débiles de la óptica, que ameriten algún tipo de solución, para mejorar la calidad en la comercialización de productos de salud visual acompañado de asesoría de profesionales para lo que fue creada y que constan en la misión y visión de la empresa. Los objetivos de la investigación se llegaron a cumplir en su totalidad con el diseño de un manual de funciones, la elaboración de diagramas de flujo y políticas para dar un adecuado tratamiento para la selección, capacitación y evaluación del personal, vacaciones, control de bienes muebles, así mismo se aplicó diagramas de flujo en las actividades financieras como es caja, creación, manejo y reposición del fondo de caja chica, conciliación bancaria, control de inventario y pago de impuestos. (Ramos, 2015)

Toledo (2019) en su trabajo final de especialidad en contabilidad superior y auditoría con la tesis intitulada “Sistema de Control Interno, Auditoría Interna y Modelos de Gestión en Sociedades del Estado”, en su investigación tuvo como objetivo analizar el Sistema de Control



Interno, Auditoría Interna y un modelo de Gestión para Sociedades del Estado que brindan servicios. El estudio realizado fue exploratorio. Llegando a la siguiente conclusión:

Los modelos de gestión contemporáneos le dan importancia al control interno dentro de una organización y la auditoría interna surge de la necesidad de reforzar las áreas de control interno dentro de las organizaciones para disminuir y evitar riesgos, lo que logra una gestión eficiente si se implementa correctamente; que es lo que requiere el diseño de estructuras en las empresas públicas para que éstas logren sus objetivos a través de la una gestión integral, minimizando así los desvíos. Siendo que la Gestión Pública requiere de controles eficientes que le permitan alinear la estrategia para alcanzar los resultados esperados en el cumplimiento de su encargo social, resulta que el control de la gestión pública, se fortalece con la implementación del Control Interno aplicando las bases del Informe COSO desde una visión integral. Se delineó el contenido de la nueva ciudadanía neoliberal que tiene eje en los derechos y deberes de los consumidores y usuarios y se siguieron los principios del New Public Management que incorporan en el sector público criterios de calidad y lógicas de funcionamiento surgidos en el ámbito empresarial privado. Seguir trabajando en este sentido, exigiendo que lo instrumentado se lleve a cabo, es un buen camino en pos de romper con la verticalidad y burocracia que debilitan la gestión pública eficiente. (Toledo, 2019)

Según Gutiérrez (2017) en su tesis para Master en Contabilidad con Énfasis en Auditoría por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, intitulada “Evaluación de control interno en los procesos de contratación de obras de adoquinado en la alcaldía municipal de San Juan Departamento de León del primer semestre del año 2016”, tuvo como objetivo evaluar el Control Interno en los procesos para la Contratación de Obras de Adoquinado de la Alcaldía Municipal de San Juan del primer semestre del año 2016. El estudio realizado fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, retrospectiva, el método utilizado fue el deductivo, la muestra obtenida fue de 4 servidores públicos, las técnicas aplicadas fueron la observación, la guía de revisión de documentación y el cuestionario. Obteniendo la siguiente conclusión:

La Municipalidad no posee Código de Ética y de Conducta, lo que puede incurrir en actos indebidos por parte de los servidores públicos. No se encuentran documentadas las visitas de la Máxima Autoridad al proyecto y tampoco se evidencia la Misión y



Visión que se le debería dar a conocer a los miembros del Comité de Evaluación, lo conlleva a un incumplimiento de las Normas Técnica de Control Interno. La Municipalidad no cumple con las programaciones del Plan General de Adquisiciones de las Obras de Adoquinado de acuerdo a las fechas aprobadas. No tiene con un Plan de Capacitación, lo podría ocasionar la contratación de personal no calificado que hagan formulaciones de proyectos deficientes. Se logró identificar que la Municipalidad no se implementa procedimientos que permitan identificar y evaluar riesgos en los procesos de contratación que podrían afectar el cumplimiento del plan general de adquisiciones. De los cinco componentes de control interno de acuerdo a las Normas emitidas por la Contraloría General de la República, sobre la base del marco integrado de control interno COSO 2013, se encuentran presente en 67% presente y un 59% funcionando, de acuerdo a las debilidades antes mencionadas de Control de Interno teniendo como resultado mejorar los Manuales y Normativas de acuerdo a las NTCI 2015, con el fin de fortalecer los controles para cumplir con los procesos de Contrataciones de Obras programadas en el Plan General de Adquisiciones. (Gutiérrez, 2017)

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Los autores Canales y Huahualuque (2019) en su tesis “Gestión administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Perú en el periodo 2017”, realizada en la **Universidad Peruana de las Américas**, tuvieron como propósito determinar la relación entre las variables independiente y dependiente, así como la gestión administrativa y el crecimiento empresarial. Los autores realizaron una investigación de tipo básico, enfoque cualitativo, tipo descriptivo, correlacional, la población de estudio fueron 40 accionistas de la sede central de la empresa y como instrumento se utilizó la encuesta. Los autores concluyen:

Se concluyó que la gestión administrativa no es independiente, está relacionada e influye en el crecimiento empresarial de la compañía en investigación, existe una correlación positiva media, de acuerdo a los resultados de indagación se verifica que la compañía no emplea adecuadamente la gestión administrativa para sus procedimientos comerciales a mediano y largo plazo, lo manifestado se ve reflejado en el crecimiento empresarial. Se realizó un análisis para determinar de qué manera la organización



administrativa influye o se relaciona en la Mejora Continua de sus procedimientos comerciales de la empresa en estudio, se determina la baja planificación de la organización y dirección de sus procesos no tienen pleno conocimiento de las metas de los recursos de los grupos de trabajo en equipo y de los tiempo establecidos para un eficiente desempeño, sin embargo en la indagación se demuestra que la aplicación de una mejora continua en sus procedimientos ayudará a corregir los errores los cuales brindarán resultados diferentes que permitan crecer de forma ordenada y eficiente. Con el objetivo, de determinar de qué manera el control administrativo influye en la competitividad de los procedimientos comerciales, se confirma que los seguimientos a los procesos son muy bajos estos no garantizar lo proyectado considerando negativa la calidad y capacidad el talento humano y el corto conocimiento que se tiene de la entidad, teniendo en cuenta que los resultados confirman que la clave para un correcto desempeño de toda la organización es el control, ya que permite mejorar y corregir lo inconvenientes para innovar el servicio y los productos estableciendo mejores estrategias, que permiten diferenciarse y obtener ventajas competitivas que permitan el crecimiento de la empresa. (Canales & Huahualuque, 2019)

En un estudio hecho por Huamán (2018) en su tesis intitulada “La gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público - Cajamarca, 2018”, para la **Universidad Privada del Norte**, quien tuvo como objetivo conocer la gestión administrativa en el Instituto de educación superior tecnológico público – Cajamarca, 2018. El estudio fue de diseño no experimental, descriptivo, la población de estudio lo conformaron 33 personas del área de administración del Instituto Superior Tecnológico Cajamarca y como técnica de estudio se utilizó la encuesta. Obteniendo la siguiente conclusión:

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: la Gestión Administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Cajamarca, se lleva a cabo de forma parcial, ya que no se llevan de forma correcta el proceso de gestión. Conocer la gestión administrativa en la dimensión planificación se obtuvo que solo en un 42.4% algunas veces sí, algunas veces no se realiza una previa planificación de acciones. Conocer la gestión administrativa en la dimensión organización se obtuvo que solo en un 42.4% algunas



veces sí, algunas veces no se realiza la organización de funciones. Conocer la gestión administrativa en la dimensión Dirección se obtuvo que solo en un 48.5% algunas veces sí, algunas veces no se realiza una dirección para la ejecución de las tareas. Conocer la gestión administrativa en la dimensión control en la gestión administrativa, se obtuvo que solo en un 36.4%, algunas veces sí, algunas veces no se realiza un control de resultados. (Huaman, 2018)

Según el autor Huapaya (2017) en su tesis titulada “El control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de educación básica regular en el distrito de Lince, 2016”, realizado en la **Universidad de San Martín de Porres**, denominado “El control interno en la gestión administrativa de las instituciones privadas de educación básica regular en el distrito de Lince, 2016”, tuvo como objetivo determinar de qué manera el Control Interno optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince. Siendo su metodología de investigación de diseño transaccional correlacional, siendo su muestra de 54 de la institución educativa; es así que concluyeron con lo siguiente:

Se comprobó que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince no cumplen con las normas y políticas internas para mejorar la gestión debido a que éstas se encuentran desactualizadas y no existe una adecuada supervisión. Se demostró que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince no disponen de adecuados procedimientos de control que permitan optimizar la administración de los ingresos y egresos de tesorería. Se constató que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, no innovan el control interno de su activo fijo, para que se administre mejor los bienes patrimoniales. (Huapaya, 2017).

Según el autor Melgarejo (2017) en su tesis intitulada “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”, realizado en la **Universidad Cesar Vallejo** denominado “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”, tuvo como objetivo determinar la



relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016. Siendo su metodología de estudio de método hipotético-deductivo, enfoque cuantitativo, tipo básico, descriptivo-correlacional, diseño no experimental y su muestra estuvo constituida por 112 trabajadores de la municipalidad provincial de Chota; en consecuencia, concluyo con lo siguiente:

Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,735 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características del Control interno determinan las capacidades para la Gestión administrativa. Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,711 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Plan de Organización del Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Este resultado indica que el Plan de Control administrativo es un factor que condiciona el nivel del desempeño de los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes. Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,701 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control administrativo del Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud fuerte. Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,725 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control financiero y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta. (Melgarejo, 2017).

Los autores Carranza, Céspedes y Yactayo (2016) en su tesis intitulada “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”, estudio efectuado en la **Universidad de Ciencias Humanidades**, tuvo como propósito analizar la incidencia del



control interno en las operaciones de tesorería de la Empresa de servicios SUYELU S.A.C. Los autores después de obtener los resultados de su estudio llegaron a la siguiente conclusión:

En conclusión en la Empresa de Servicios SUYELU S.A.C. no se realizan procedimiento 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. Como resultado de la omisión al identificar al beneficiario del pago al momento de girar el cheque genera un desorden administrativo así como el incumplimiento de uno de los requisitos que dicta la Ley de Títulos y Valores asimismo, los papeles de trabajo de la muestra extraída del extracto bancario refleja un gran número de cheques girados al portador mensualmente, lo que dificulta conocer a quien se ha destinado el pago de la adquisición de bienes o servicios ocasionando retraso en el trabajo diario de las distintas áreas de la empresa. También hemos podido observar que existe diferencias entre el libro bancos y el estado de cuenta corriente debido a que existen cheques girados y no cobrados con demasiada antigüedad y no son anulados por parte de la gerencia. En conclusión, el dinero que ingresa a caja diariamente no se deposita en las cuentas corrientes de la empresa diariamente, lo que podría ocasionar pérdidas, robos hasta incluso un mal uso de dinero por parte del personal del área de tesorería. En conclusión, establecer fechas de pago a proveedores mediante la elaboración de un cronograma de pago origino que la empresa pueda contar con el dinero disponible para hacer frente a sus obligaciones. (Carranza, Cespedes, & Yactayo, 2016)

Condezo y Cristóbal (2018) en su tesis intitulada “El control interno como instrumento de gestión y su contribución para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la Provincia de Pasco periodo 2018”, estudio ejecutado en la **Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión**, tuvieron como propósito conocer de qué manera el control interno como instrumento



de gestión contribuye para combatir la corrupción en los gobiernos locales de la provincia de Pasco periodo 2018. Los autores utilizaron una investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo – correlacional, método explicativo, la técnica aplicada fue la encuesta y análisis documental, y como instrumento utilizaron el cuestionario y la guía de análisis. Los autores llegaron a la siguiente conclusión:

Como consecuencia del trabajo de investigación antes indicado, se ha podido establecer que existe un gran número de gobiernos locales de la provincia de Pasco, que si bien es cierto han elaborado el diagnóstico del sistema de control interno, sin embargo, se encuentran con serias dificultades para la Implementación del SCI, porque tienen limitaciones para elaborar el plan de trabajo (que es paso previo), que permita continuar con la fase de ejecución del sistema de control interno y proteger al gobierno local de actos de corrupción. Habiéndose advertido que la causa raíz que dificulta la elaboración del plan de trabajo, se encuentra en la formulación del diagnóstico del SCI obtenido, toda vez que no muestra objetividad, al haberse obtenido únicamente de haberse cursado a los gerentes y subgerentes de la organización, las “Listas de Verificación”. La guía para la implementación del sistema de control interno, establece 3 fases para la implementación, sin embargo, no obstante, la antigüedad de las normas sobre la implementación del SCI, que datan de hace más de 13 años, aún existen diversas entidades públicas, básicamente del gobierno central, regional y gobierno local, que no han iniciado la fase de ejecución. La implementación de estrategias no se viene desarrollando y no fue realizado apropiadamente, no obstante, la importancia del sistema de control interno en una entidad, para entre otras bondades, no protege los actos de corrupción. (Condezo & Cristobal, 2018)

Según Cerna (2019) en su tesis titulada “Sistema de control interno institucional y la gestión de contrataciones de la municipalidad provincial de Barranca, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación entre el Sistema de Control Interno Institucional y la Gestión de Contrataciones de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2017. El estudio realizado fue de tipo aplicativo, nivel correlacional, diseño no experimental, transversal, la población estuvo constituida por 20 trabajadores, la técnica aplicada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:



Se establece la relación entre las variables de Sistema de Control Interno Institucional y Gestión de Contrataciones de manera positiva con un nivel de correlación moderada Rho de Spearman =0.565. Se establece la relación entre las variables Ambiente de Control del Sistema de Control Interno Institucional y Gestión de Contrataciones de manera positiva con un nivel de correlación moderada Rho de Spearman =0.477. Se establece la relación entre las variables Evaluación de Riesgo del Sistema de Control Interno Institucional y Gestión de Contrataciones de manera positiva con un nivel de correlación moderada Rho de Spearman =0.458. Se establece la relación entre las variables Actividades de Control del Sistema de Control Interno Institucional y Gestión de Contrataciones de manera positiva con un nivel de correlación moderada Rho de Spearman =0.496. se establece la relación entre las variables Información y Comunicación del Sistema de Control Interno Institucional y Gestión de Contrataciones de manera positiva con un nivel de correlación moderada Rho de Spearman =0.550. Se establece la relación entre las variables Supervisión del Sistema de Control Interno Institucional y Gestión de Contrataciones de manera positiva con un nivel de correlación moderada Rho de Spearman =0.517. (Cerna, 2019)

Soto (2018) en su investigación de tesis titulada “Diagnóstico del ambiente de control interno en la Municipalidad distrital de Jesús - Cajamarca, 2017”, tuvo como objetivo describir el estado situacional del Ambiente de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Jesús - Cajamarca, 2017. El estudio realizado fue de tipo descriptivo, diseño transversal, las técnicas aplicadas fueron la ficha de observación, cuestionario, entrevista y check list. Obteniendo la siguiente conclusión:

La alta dirección no demuestra compromiso con la integridad y los valores, ya que según la investigación realizada el análisis demuestra que tiene un nivel de cumplimiento medio, debido a que no se encuentra con un buen nivel de implementación en los documentos de gestión donde de 9 rubros existe 4 rubros que no cuentan con la documentación requerida, por ello el cumplimiento total de normas no son eficaces, por ende, sus actividades no son efectivas. La gerencia establece un nivel de cumplimiento medio respecto a la supervisión de la alta dirección, las estructuras, las líneas de reporte



y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas para la consecución de los objetivos, ya que en 9 rubros se ha elaborado los documentos de gestión correspondiente, frente a 6 rubros en los que no existe el documento de gestión correspondiente, esto concluye que: el nivel de cumplimiento de las normas de control interno que regulan la gestión de la Municipalidad, son escasas. La alta dirección no demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, ya que tiene un nivel de cumplimiento medio, respecto a la percepción de sus funcionarios y servidores sobre el desarrollo de las de actividades para capacitar a los empleados para el mejor desempeño de sus tareas en la entidad alcanzado un nivel de cumplimiento medio de 2.20 lo que califica de grado insatisfactorio. (Soto, 2018)

Por su parte Bazán (2019) en su tesis titulada “El control interno y los procedimientos de contratación pública en la Municipalidad distrital de Monzón - Huamalíes, 2018”, tuvo como objetivo determinar si el Control Interno de Gestión se relaciona con los procedimientos de Contrataciones y Adquisiciones de la municipalidad distrital de Monzón, en el año 2018. El estudio realizado fue de tipo básica, nivel descriptivo, correlacional, diseño no experimental, transversal, la población estuvo constituida por 31 trabajadores, la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Llegando a concluir que:

El control interno de gestión sí se relaciona con los procedimientos de contrataciones y adquisiciones, puesto que fue demostrado a través de la alta correlación existe entre ambas variables, denotado por el valor del Rho de Spearman y su significancia unilateral. El inadecuado control está relacionado con la mala gestión de los procesos de contrataciones y adquisiciones, llevadas a cabo en la municipalidad. El control interno sí influye en una apropiada programación del Plan anual de contrataciones y adquisiciones, el cual no es desarrollado de manera adecuada, un 48.4% considera que solo a veces se cumple; su influencia determinante es evidenciada a través de la alta correlación encontrada, equivalente al 80.8%. El control interno sí se relaciona con la selección en los procedimientos de contrataciones y adquisiciones, tal como lo corrobora el coeficiente estadístico igual a 0.86. Por otro lado, se encontró que el 38.7% señala la existencia de un sesgo del control interno en los factores de evaluación de las bases del proceso, para la contratación o adquisición de bienes o servicios en favor de



la municipalidad. La ejecución contractual de los procedimientos de contrataciones y adquisiciones, sí se relaciona con el control interno de gestión. El inadecuado control permite la inacción en la aplicación de las penalidades por la recepción de un bien o servicio de manera incompleta, donde el 41.9% afirma que casi nunca se llevan a cabo. (Bazán, 2019)

Morocco (2019) en su tesis titulada “El control interno y su incidencia en los procesos de adquisiciones directas de bienes y servicios de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodo 2017”, tuvo como objetivo evaluar el control interno y su incidencia en el proceso de adquisiciones directas de bienes y servicios de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodo 2017. El estudio realizado fue de diseño no experimental, los métodos utilizados fueron el analítico, descriptivo, deductivo, la muestra estuvo constituida por 17 trabajadores, las técnicas aplicadas fueron la observación directa, el análisis documental y el cuestionario. Llegando a la siguiente conclusión:

El cumplimiento del control interno no es óptimo en el proceso de adquisiciones directas de bienes y servicios, en la Oficina de Abastecimiento según los componentes analizados se determinó que existe “Muy bajo” nivel de cumplimiento en resultado a la figura 8, dando como: un 56% de ambiente de control, 47% evaluación de riesgos, 57% actividades de control, 62% información y comunicación y 65% supervisión, todo esto debido a que no existe sensibilización por implementar un control interno adecuado y eficiente; así también es escasa la capacitación hacia el titular y los funcionarios debido a que no se encuentran comprometidos, por el desarrollo y la mejora continua dentro de la Oficina de Abastecimiento. Las medidas correctivas propuestas son para mejorar las deficiencias y optimizar el cumplimiento de control interno en el proceso de adquisiciones y así poder tener una gestión gubernamental eficaz, eficiente, económica y transparente. (Morocco, 2019)

Arias (2019) en su tesis intitulada “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa del área de tesorería en la dirección regional agraria Puno, periodos 2015 -2016”, tuvo como objetivo analizar la incidencia del Control Interno en la Gestión Administrativa del área de tesorería en la Dirección Regional Agraria - Puno, periodos 2015-2016. El estudio



realizado fue de tipo explicativo, diseño no experimental, los métodos utilizados fueron el analítico, sistemático, deductivo, la muestra estuvo constituida por los colaboradores, las técnicas aplicadas fueron el análisis documental, el cuestionario, la entrevista. Llegando a la siguiente conclusión:

El cumplimiento de las normas de Control Interno en el área de tesorería, se ha evidenciado que existe un eficiente cumplimiento; respecto a la unidad de caja en tesorería, se tiene que 67% del personal administrativo considera que se cumple con esta norma; en relación las conciliaciones bancarias, su cumplimiento fue el 100%; respecto a la garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores, su cumplimiento fue el 0 % y lo concerniente a uso de sello restrictivo para documentos pagados por la tesorería, su cumplimiento fue el 100% y el uso de fondos para pagos en efectivo y/o fondo fijo, su cumplimiento fue el 83% respectivamente. El porcentaje de garantía de responsables del manejo o custodia de fondos o valores se evidencia porque el personal de cierta manera no cumple debidamente con esta norma establecida en su totalidad y no asumen unos de los principios aplicables al sistema de Control Interno, el autocontrol, además no se define una política de Control Interno basado en las normas de Control Interno. Respecto a las normas de Control Interno para el área de tesorería, 13 el porcentaje de cumplimiento es el 100% y su calificativo es eficiente, respecto a las normas 05, 06, 07,11 el porcentaje de cumplimiento es más del 60% y su calificativo es bueno respectivamente y estos resultados evidencian que el personal administrativo cumple las normas referidas, y son realizadas por el responsable del área de tesorería y además implica la intervención de otras personas en la gestión administrativa. (Arias, 2019)

Por su parte Camacuari y Ore (2019) en su trabajo de tesis titulado “Efectividad del sistema de control interno del área de abastecimiento en la gestión de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo”, tuvieron como objetivo determinar si existió influencia del sistema de control interno del área de abastecimiento sobre la gestión de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo. El estudio realizado fue tipo aplicado, nivel descriptivo – correlacional, diseño no experimental, transversal, los métodos utilizados fueron el deductivo, análisis y síntesis, la observación, el inductivo, la población estuvo conformada por 28 distritos,



la muestra obtenida fue 30 personas, las técnicas aplicadas fueron la observación, la encuesta y la entrevista. Los autores llegaron a concluir lo siguiente:

Existe una influencia moderada del S.C.I. del área de abastecimiento sobre la gestión de los municipios distritales de Huancayo. Existe una influencia moderada de las actividades de control interno del área de abastecimiento sobre la eficiencia y eficacia de la gestión en las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo. Existe una influencia alta de la supervisión y monitoreo del área de abastecimiento sobre el cumplimiento de objetivos y metas en las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo. (Camacuari & Ore, 2019)

Según Alayo (2019) en su tesis titulada “Sistema de control interno y operatividad en el proceso de tesorería de la Municipalidad Distrital de Comas, 2010-2014”, tuvo como objetivo determinar de qué manera el SCI (“Sistema – de – Control - Interno”) influye en la “operatividad” (parte operativa) de los Procesos de Tesorería de una institución pública ubicada en Comas, en el lapso del periodo 2010-2014. El estudio realizado fue de enfoque cuantitativo, deductivo, tipo aplicada, ex post facto, alcance descriptivo, explicativa, causal, diseño no experimental, descriptivo, la población estuvo constituida por 10 trabajadores, el instrumento utilizado fue el cuestionario. La autora llegó a concluir lo siguiente:

Las deficiencias anotadas, nos informan de una falta de liderazgo, de compromiso y de voluntad política por parte de los responsables de la gestión para cumplir con la implementación del SCI (Sistema de Control Interno) efectivo, que garantice la idoneidad de las operaciones en la Municipalidad de Comas, con especial énfasis en la función de tesorería. El Control Interno no es un tema aislado, se debe trabajar coordinadamente con el mapeo de procesos, a fin de identificar los riesgos en los procesos para poder determinar la frecuencia y su impacto. También para poder prevenir la corrupción de funcionarios. El Sistema de Control Interno constituye un concepto complejo que va más allá de los procedimientos, abarcando, por definición, además de estos, la organización y metodología, dentro de una institución pública, teniendo como propósito cautelar el patrimonio contra riesgos y desviaciones que pudieran afectarlo, garantizando, en consecuencia, la exactitud y veracidad de la información



presupuestaria financiera, económica, patrimonial y administrativa; o vigilar la eficiencia en las operaciones y por último verificar que se cumplan los objetivos y las políticas de la entidad. (Alayo, 2019)

Según Arévalo (2018) en su tesis titulada “Diagnóstico del control interno y la gestión organizacional de la municipalidad distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014”, tuvo como objetivo analizar el grado y sentido de la relación entre el control interno y la gestión organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas- Región Loreto, año 2014. El estudio realizado fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental, la población estuvo constituida por 50 personas, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Obteniendo la siguiente conclusión:

Existe relación directa y significativa entre el logro de objetivos del área y la gestión organizacional; además el personal percibe que el nivel de control interno que caracteriza a la entidad es regular, siendo prioritario el fortalecer las capacidades del personal directivo sobre la importancia de la implementación de las recomendaciones de control. Existe relación directa y significativa entre la aplicación de la normatividad y la gestión organizacional; además el personal considera que su nivel de gestión organizacional es regular, siendo prioritario el fomentar la participación de la población en la priorización de los proyectos de inversión a considerar. Existe una relación directa y significativa entre el monitoreo y la gestión organizacional. (Arévalo, 2018)

En la investigación hecha por Apaza y Mamani (2019) quienes tuvieron como objetivo determinar la existencia de correlación entre el control interno y la gestión administrativa bajo la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Usicayos, donde su estudio titulado “Control interno y la gestiona administrativa en la Municipalidad Distrital de Usicayos, 2019”, realizado para optar el título de Contador Público. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo – correlacional, diseño no experimental, la población fue conformada por 35 trabajadores, la muestra fue probabilística de saliendo 31 trabajadores y como instrumento el cuestionario. Obteniendo la siguiente conclusión:



A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre control interno y gestión administrativa en la Municipalidad de Usicayos; es decir si los funcionarios mejorarían el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, supervisión, información y comunicación la gestión administrativa sería más efectiva y permitiría lograr los objetivos en beneficio de la comunidad. A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre control y el planeamiento, es decir que si los funcionarios mejoran el control interno los planes proyecciones metas y objetivos en beneficio de la comunidad serían más efectivos. A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre control y el presupuesto, es decir que si los funcionarios mejoran el control interno el presupuesto de la municipalidad sería mejor utilizado y se cumpliría el principio de gasto eficiente. A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre control interno y la organización, es decir si los funcionarios mejoran las características, estructuras y objetivos, tendrán mejores horizontes al momento de organizar la gestión administrativa. A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa entre control interno y control administrativo, es decir si los funcionarios mejoran el trabajo de decisiones, prevenciones mejorará significativamente la gestión administrativa. (Apaza & Mamani, 2019)

En la investigación de Criollo (2018) quien tuvo como objetivo determinar la relación del Control Interno con la Gestión Administrativa de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018, de su estudio titulado “El control interno y la gestión administrativa de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018” para optar el título profesional de Contador Público. La metodología aplicada fue el diseño descriptivo – correlacional, población fueron 34 servidores públicos, la técnica fue la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El control interno se relaciona significativamente con la gestión administrativa de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018. La planificación del control interno se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018. La ejecución del control



interno se relaciona significativamente con la dirección de la gestión administrativa de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018. La evaluación del control interno se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018. (Criollo, 2018)



2.1.3. Antecedentes locales.

Según el autor Estrada (2019) en su trabajo de tesis titulada “Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017”, realizada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, tuvo como objetivo medir la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017. Siendo su metodología de diseño no experimental transversal, enfoque cuantitativo, y su muestra estuvo conformada por 49trabajadores de la municipalidad distrital de Ocongate, concluyendo lo siguiente:

La aplicación de la prueba estadística Chi-cuadrado el valor obtenido es de $P=0.012$; que es un valor menor al $P=0.05$; además en la aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, el valor obtenido es de 0.414, el cual se interpreta con 41.4%, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control Interno y la Gestión Administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Esta relación está determinada por los indicadores del Control Interno que establecen las capacidades de la Gestión administrativa. La aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.505, que es interpretado como el 50.5%, concluye que existente relación entre la dimensión plan de organización de la variable control interno y la variable gestión administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Este resultado indica que el indicador Plan de Organización de la variable Control Interno es un factor que condiciona el desempeño de los colaboradores ya que deben adecuarse a diferentes escenarios de trabajo. La aplicación de la prueba estadística Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.458, que es interpretado como el 45.8%, concluye que existe relación entre la dimensión el control administrativo de la variable control interno y la variable gestión administrativa según los colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Este resultado indica que el indicador Control Administrativo dela variable Control Interno es un factor que condiciona el desarrollo de los procesos de la municipalidad. La aplicación de la prueba estadísticas Tau-b de Kendall, se obtuvo el valor de 0.47, que es interpretado como el 47%, concluye que existe relación entre la dimensión el control financiero de la variable control interno y la variable gestión administrativa según los



colaboradores de la Municipalidad distrital de Ocongate en el año 2017. Este resultado determina los procesos en el área operativa se realicen de manera adecuada. (Estrada, 2019).

El autor Huallpa (2016) en su estudio de tesis titulada “Gestión administrativa de la empresa Marasal S.A”, realizado en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tuvo como objetivo analizar la Gestión Administrativa actual de la empresa MARASAL S.A. El estudio fue de enfoque mixto, diseño no experimental, la población de estudio fueron 19 personas entre gerentes, cajera, almaceneros y regaderos quienes se les aplico las siguientes técnicas de recolección de datos como: observación directa, encuesta y entrevista. Llegando a concluir que:

Las características actuales del proceso administrativo son: En planeación: No existe una clara y formal definición de los tipos y elementos de planeación a nivel de la empresa MARASAL S.A. En organización: Diseño organizacional funcional ejecutado empíricamente con deficiente nivel de especialización de trabajo, mayor grado de centralización en la parte directiva con bajo grado de formalización. En dirección: Motivación ciertamente de nivel alto, estilo de liderazgo democrático participativo, en razón del tratamiento en las Juntas Generales de Accionistas, el nivel de participación de los comités y grupos es inconsecuente, el grado de efectividad de la comunicación es alto, por razones comunes de confianza. En control: Adecuada frecuencia en la ejecución del control, inexistencia de estándares de control formalmente definidos, bajo grado en la ejecución de acciones administrativas, grado de efectividad organizacional no definida o no determinada formalmente, ejecución de tipos control de modo preventivo, concurrente y de retroalimentación de manera empírica. La situación actual de la gestión administrativa de la empresa MARASAL S.A., presenta deficiencias en la aplicación del proceso administrativo, haciéndose necesaria la implementación de una propuesta que contribuya a mejorar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa. (Huallpa, 2016)



Según Cahuana (2019) en su tesis intitulada “El control interno y la gestión administrativa en el área de administración de la sanidad de la policía nacional del Perú Sicuani - Cusco periodo 2017”, tuvo como objetivo determinar el control interno en la gestión administrativa en el área administración de la Sanidad de la Policía Nacional del Perú Sicuani-Cusco periodo 2017. El estudio realizado fue de tipo aplicada, alcance descriptivo, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la población estuvo compuesta por 9 trabajadores, a técnica aplicada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario. Llegando a concluir que:

Se determinó que el control interno, funciona de manera regular siendo el 88.9%, porque los trabajadores, son profesionales de la salud; por consiguiente, existe incompatibilidad de funciones administrativas, lo que permite que existan algunas deficiencias en los componentes del control interno, por la ausencia de un conjunto de acciones, actividades, procedimientos, métodos y políticas que con lleven a la consecución de sus objetivos institucionales. En alto porcentaje es regular los siguientes componentes del control interno: el ambiente de control interno siendo el 100% de los encuestados, evaluación de riesgo es el 77.8% de los encuestados e información y comunicación siendo el 77.8% de los encuestados debido a que la filosofía de la dirección no establece un ambiente de confianza positivo. La identificación y valoración de los riesgos no se realizan de manera interna y externa tampoco se valora los riesgos a partir de dos perspectivas de probabilidad e impacto y en información y comunicación no hay políticas y procedimientos que garanticen el adecuado archivo de documentos. Las actividades de gestión administrativa son aplicadas de manera regular representando el 88.9% de los encuestados, dado que las actividades de planificación, organización y dirección, no se realiza con eficiencia, ya que el organigrama no se encuentra a la vista de los trabajadores, el jefe de la Sanidad a veces valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo y a veces transmite la visión, misión, metas y objetivos estratégicos. (Cahuana, 2019)



2.2. Bases teóricas de eficiencia de control interno.

2.2.1. Definición de control.

El concepto de control está íntimamente relacionado con la planificación debido fundamentalmente a que en esta etapa señala los objetivos y metas a alcanzar en un periodo determinado de tiempo, por lo general un año, el mismo que debe ser objeto de control, a fin de determinar si las mismas han sido alcanzadas y de no ser así, identificar las causas que la originara, de manera tal que pueda disponer los correctivos necesarios. (Claros & León, 2012).

El control, es bastante frecuente en el ámbito institucional; y es la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir. Por su parte, *WordReference*, establece que el control implica comprobar e inspeccionar una cosa (control de calidad, sanidad, etc.), tener dominio o autoridad sobre alguna cosa (perder el control del coche) o limitar o verificar una cosa (control de gastos, control de velocidad, etc.). A nivel académico, respecto de los estudios del ciclo gerencial y sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos”. (Koontz & Weihrich, 1994).

En la misma línea, el control como actividad de la administración “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. (Robbins & Coulter, 2009).

2.2.2. Importancia de control

En todo sistema y/o proceso el control es fundamental, simplemente porque sería peligroso no tener los criterios y límites necesarios para medirlos, evaluarlos y corregirlos. Sin la etapa de control sería un extremo ineficiente y generaría duda respecto al manejo de los recursos por parte de los interesados. Por lo que identifican el control los siguientes aspectos importantes: Establece medidas para corregir las actividades, de



tal forma que se alcance los planes exitosamente. Se aplica a todo: a las cosas, personas y los actos. Determina y analiza rápidamente las causas que debe originar, desviaciones para que vuelvan a presentarse en el futuro. Localizar a los sectores responsables de la administración, desde el momento que se establece medidas correctivas. Proporcionar información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la organización. (Claros & León, 2012).

Según el Marco Normativo del Control Interno, CGR (2014). 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, teniendo como principales beneficios:

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

En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.



2.2.3. Origen de control interno según el informe COSO

El desarrollo del Control Interno se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos y donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización, así como establecer procedimientos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes.

El desarrollo industrial y económico de los negocios propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Los contadores idearon la "comprobación interna" (término con el que se llamaba a lo que hoy en día es el Control Interno) para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica. A partir de la década del 70, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores. A partir de los años 80, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces.

Como lo menciona Gonzales (2005), el desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el "Cuadro de Mando Integral" (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización. Estudios sobre el tema, realizados en los últimos



lustros, coinciden en reconocer un conjunto de necesidades de primer orden, como son: La necesidad de que el Control Interno se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que forme parte de los procesos regulares de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema. La necesidad de que los objetivos del Sistema de Control se correspondan y refieran a los macro propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operacional. La necesidad de unificar el significado que el Control Interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas. (Gonzales, 2005)

El denominado “Informe COSO” (Committee of Sponsoring Organizations) sobre control interno – marco integrado, fue publicado en el año 1992 en Estados Unidos de América. El Committee of Sponsoring Organizations, fue creado en 1985 en los Estados Unidos por la Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting, quien trabajó por más de cinco años para emitir el Informe COSO. El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: Asociación Americana de Contabilidad (American Accounting Association, AAA). Instituto Americano de Contadores Públicos (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA). Instituto de Administración y Contabilidad (Financial Executive Institute, FEI). Instituto de Auditores y Contabilidad (Institute of Internal Auditors, IIA). Instituto de Ejecutivos Financieros (Institute of Management Accountants, IMA). (Gonzabay & Torres, 2017).

Según el autor (Ochoa, 2015) en su investigación menciona origen del COSO I y COSO II. El origen del COSO I. Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes, hasta la aparición del denominado “INFORME COSO” sobre el control interno, publicado en Estados Unidos en 1992. El informe de esta comisión fue encomendado a la firma internacional Coopers & Lybrand y traducido al español en asociación con el Instituto de Auditores de España, en 1997. Este gran documento ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control



interno a fin de fortalecerlo en la empresa y el Gobierno para evaluarlo en pro de mejorar la Auditoría de Gestión, de facilitar la Auditoría Financiera, y de tecnificar la prevención e investigación de actos fraudulentos a cargo de la Auditoría Forense. El origen del COSO II. En el año 2001 un grupo de profesores de la Universidad de Virginia en Estados Unidos se reunió para determinar si un marco de gerenciamiento de riesgos era necesario, se llegó a un punto luego de varios días de que era necesario un guía claro para ayudar a las organizaciones a construir programas efectivos para identificar, medir priorizar y responder ante el riesgo. COSO convocó al concilio de consejeros de proyectos con sus representantes respectivos de cada organización y contrataron a la empresa PRICEWATERHOUSECOOPERS, para escribir un borrador que fue publicado para comentario público en el año 2003, que posteriormente en septiembre del año 2004 se publicó el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrate Framework, en el cual incluyó el marco global para la administración integral de riesgos. (Ochoa, 2015).

2.2.4. Definición de control interno

En setiembre de 1992, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) emitió un informe que proporciona una definición de control interno y estableció un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus controles internos. El informe COSO (*Internal Control Integrated Framework*) contiene la definición de control interno más ampliamente aceptada. (Claros & León, 2012)

El Informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las tres categorías siguientes: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento con leyes y regulaciones. Del mismo modo el Informe COSO para lograr estos objetivos plantea una estructura de cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación;

supervisión y monitoreo; cuyo esquema se puede apreciar en la Figura 1. (Claros & León, 2012)

Figura 1

Componentes del control interno según el informe COSO



Fuente: El Control Interno como herramienta de gestión y evaluación

El control interno, es el proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal asignado, diseño para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos de las tres categorías siguientes. Eficacia y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad de la información financiera. Cumplimiento con leyes y regulaciones (Claros & León, 2012).

Por otro lado, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la única finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Por otro parte desde el punto de vista gerencial y de sus funciones de control lo definen como a medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos. (Mantilla, 2005).



El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. (Barquero, 2013).

Asimismo, el siguiente autor define el control interno como un procedimiento para seguir con la evaluación y recolección de la información, por lo que menciona lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración (Santillana, 2002).

También se define el control interno como: El control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz (Coopers & Lybrand, 1997).

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI, fundada en 1953, define al Control Interno como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado. Se precisa que es el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud del Dirección, que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen los siguientes objetivos:



- a) Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como los productos y servicios con calidad, de acuerdo con la misión de la institución.
- b) Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, error y fraude.
- c) Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la Dirección.
- d) Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables presentados correcta y oportunamente en los informes. (INTOSAI, 1994)

Según el informe COSO “el control interno es un proceso llevado a cabo por la administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, 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”. El Informe COSO es un documento que agrupa una serie de principios y procedimientos, que permite orientar tanto a las organizaciones como a los gobiernos, en temas de control interno, así como en la gestión de riesgos, errores y fraudes, entre otros. Dado a su aceptación internacional, el Informe COSO establece un modelo estándar de control interno, que permite evaluar y mejorar los sistemas de control integrando todas las áreas dando que permitan lograr los objetivos. (Gonzabay & Torres, 2017).

COSO I: A mediados de los años setenta, las actividades de control predominaban en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría. Fue a partir de las investigaciones del caso Watergate, entre 1973 y 1976, que evidenciaron deficiencias importantes de control que permitieron la realización de operaciones ilegales de financiación de partidos políticos y sobornos a representantes de gobiernos extranjeros. Desde entonces el tema se convirtió en un foco de interés, se dictaron normas (Foreign Corrupt Practices Act, pronunciamientos de AICPA y SEC), se crearon comisiones especiales de investigación (Comisión Cohen, Comisión Treadway, Comité Minahan) y se realizaron estudios prácticos en múltiples empresas. Esta evolución implicó cambios en las organizaciones como: nuevos diseños de sistemas de control interno, obligación de llevar registros, obligación de emitir informes sobre la evaluación de las actividades de control, el control interno no tenía el mismo significado en todo el mundo. Existía una gran



variedad de definiciones o entendimientos acerca de control interno. Por esto en el año 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I).

Así se integraron diversos conceptos en un “Marco”, el que establece una definición común e identifica los componentes de control. Este marco fue el punto de partida para la evaluación de los sistemas de CI en los distintos tipos de organizaciones. Pese a la gran utilidad del control interno y a los esfuerzos realizados, aún no se contaba con términos de referencia homogéneos a fin de diseñar, mantener y evaluar controles efectivos y eficientes. Es por ello que, en 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I).

COSO I, define al Control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables

El Control Interno consta de 5 elementos relacionados entre sí, se derivan en la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los procesos son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y las grandes pueden implementarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, una pequeña empresa puede tener un control interno eficaz. (Ochoa, 2015).

COSO II: (COSO-ERM). En enero de 2001, debido al aumento de preocupación por evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, el Committee of Sponsoring



Organizations of the Treadway Commission, inició un proyecto con el objeto de desarrollar un marco reconocido de administración integral de riesgos: identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades (como el caso Enron y Parmalat) que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, el proyecto culminó con la publicación, por parte del Committee, del Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones Técnicas asociadas. PRICEWATERHOUSECOOPERS Consultores, Auditores y Compañía Limitada puntualiza que actualmente, con el aceleramiento del ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones adoptan este nuevo enfoque que les permite mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. De esta forma mejoran su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, creando valor a sus distintos “grupos de interés”.

COSO II, define la Gestión de Riesgos en las organizaciones es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de lo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos

Se puede definir como un proceso efectuado por una entidad delegada por el consejo de administración, la dirección y personal en general, aplicado en el establecimiento de estrategias y a lo largo de la institución, diseñados para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar el riesgo de acuerdo a su tolerancia de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos organizacionales. “Es un proceso efectuado por Junta directiva o el Consejo de Administración, la alta gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñadas para identificar los eventos potenciales que le puedan afectar y para administrar los riesgos que se encuentra dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para



así proveer seguridad razonable con relación con el logro de sus objetivos.” (Ochoa, 2015)

COSO III: En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno (COSO III), cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. Algunos de los factores más relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada.

Es cuando una organización adopta una misión y visión, que establece estrategias, fija objetivos a conseguir y formula planes para lograrlos. Dichos objetivos pueden fijarse para una organización en su conjunto o bien puede dirigirse a las actividades específicas de la entidad. Los objetivos y actividades deben estar declarados en la POA – PLAN OPERATIVO ANUAL el cual consta de objetivos macro, generales, específicos y actividades que cumplan con la visión integral de una organización. (Yepez, 2018)



El autor (Jaya, 2015) define al COSO como un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de su objetivos. (Jaya, 2015).

Los autores (Moncada y Sosa2019), define que el COSO II, siendo una ampliación del informe COSO I, es un sistema que permite implementar el control interno en cualquier tipo de empresa u organización, ya sea para el sector público o privado, donde se evalúa que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario valorar y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieren surgir y por ende conllevar a que no se cumplan los objetivos y metas trazadas de la entidad. (Moncada & Sosa, 2019).

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (1992). El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno. El Informe COSO proporciona un marco de referencia y de comparación contra el cual se pueden verificar, evaluar y mejorar los diversos sistemas de control. (Flores & Guevara, 2017).

2.2.5. Objetivos de control interno.

Los objetivos de control interno están directamente indicados para la eficiencia y la eficacia, sin embargo, en el siguiente párrafo se menciona también lo siguiente:

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad de la



información financiera. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Completan la definición algunos conceptos fundamentales: El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablar de control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad. Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales: Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada. Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma. Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos. (Coz & Perez, 2017).

Por otro lado, el principal objetivo del control interno, es resguardar toda la información, como también ofrecer seguridad, por lo que se define a continuación los siguientes objetivos:

- a. **Eficacia y eficiencia de las operaciones**, lo que implica una conducción adecuada de las actividades organizacionales, haciendo un uso apropiado de los recursos disponibles y atendiendo las mejores prácticas que dicten la técnica y el ordenamiento jurídico, lo que idealmente debe conducir al logro de los objetivos al menor costo. (Coz & Perez, 2017)



- b. **Confiabilidad y oportunidad de la información**, incluyendo informes sobre la ejecución presupuestaria, estados financieros y otros informes contables, administrativos y de otra naturaleza, para uso interno y externo. Los informes serán confiables si contienen la información precisa, veraz y exacta relacionada con el asunto que traten; y serán oportunos si contienen los datos suficientes y se comunican en tiempo propicio para que las autoridades pertinentes emprendan acciones adecuadas para promover una gestión eficaz y eficiente al servicio de la ciudadanía. (Coz & Perez, 2017)
- c. **Cumplimiento de la normativa aplicable**, “sea ésta de carácter jurídico (leyes, decretos, reglamentos, jurisprudencia legal y constitucional, etc.), técnico (documentos normativos emitidos por la gerencia) o administrativo (disposiciones internas de la empresa)”. (Coz & Perez, 2017)
- d. **Obtención de una seguridad razonable**, en cuanto a la protección de los activos y a la detección y corrección oportunas de eventuales desviaciones y usos indebidos. Por ello se dice que el control interno también resulta útil como primera línea de defensa que sirve de salvaguarda de los activos y coadyuva en la prevención y detección de errores y fraudes. (Coz & Perez, 2017).

2.2.6. Importancia del control interno

Es importante el control interno porque en cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado, con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Por lo que es fundamental que el control interno para lograr un registro exacto de las operaciones, transacciones y la preparación de reportes operativos y financieros confiables. Muchas actividades de negocio involucran diariamente un alto volumen de transacciones y aplicación de numerosas decisiones, sin un control adecuado que asegure el registro apropiado de las transacciones, la información resultante puede no ser confiable y debilita la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, así como la credibilidad ante los ciudadanos, accionistas y autoridades. Es por ello que las



importancias de los controles internos se han enfatizado en diferentes formas. Las normas de auditoría relativas al control interno tienen que ser actualizadas e intensificadas. (Claros & León, 2012).

El control interno trae muchos beneficios, por lo que invertir en él, lo convierte en una acción estratégica de gran importancia. En lo financiera genera ahorros al promover eficiencia operativa; en lo administrativo genera información de mayor calidad para la toma de decisiones; en materia de salvaguarda del patrimonio empresarial, reduce la posibilidad de ser víctima de pérdidas por fraude al disminuir las operaciones de los perpetradores, entre otros beneficios. (Lara, 2012)

2.2.7. Dimensiones del control interno.

El control interno tiene la estructura de cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión y monitoreo; desarrollándolos a continuación:

a. Ambiente de control

Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto, determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y procedimientos organizacionales. Fundamentalmente es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter refleja, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y sus resultados, fija el tono de la organización y provee disciplina a través de la influencia que ejerce el comportamiento del personal en su conjunto y constituye el soporte para el desarrollo de las acciones y de ahí deviene su transcendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilidades de las políticas o procedimientos efectivos en una organización. Los elementos del entorno del control son: La integridad personal y profesional y los



valores éticos de la gerencia y el resto del personal, incluyendo una actitud de apoyo hacia el control interno todo el tiempo a través de la organización. Competencia. El tono de los superiores; es decir la filosofía de la dirección y el estilo gerencial. Estructura organizacional. Políticas y prácticas de recursos humanos. (Claros & León, 2012).

b. Evaluación de riesgo

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la entidad. el establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento). Pueden ser explicativos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. Los elementos de la evaluación de riesgo son: Relacionado con los objetivos de la entidad. Comprensión. Incluye riesgos a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus actividades. Valoración del riesgo. Estimación de la importancia del riesgo. Valoración de la probabilidad de que es el riesgo ocurra. Evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización. Desarrollo de respuestas: Cuatro tipos de respuesta al riesgo deben ser considerados: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. Entre ellos, el tratamiento del riesgo es el más relevante porque el control interno efectivo es el mejor mecanismo para tratar el riesgo. Los controles apropiados involucrados pueden ser de detección o de prevención. (Claros & León, 2012).



c. Actividades de control gerencial

Está constituida por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: Las operaciones. La confiabilidad de la información financiera. El cumplimiento de las leyes y reglamentos. En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: las operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente. Los elementos de las actividades de control gerencial son: Procedimientos de autorización y aprobación. Segregación de funciones (autorización, procedimientos, archivo, revisión). Controles sobre el acceso a recursos y archivos. Verificaciones. Conciliaciones. Revisión de desempeño operativo. Revisión de operaciones, procesos y actividades. Supervisión (asignaciones y aprobaciones, dirección y capacitación). (Claros & León, 2012).

d. Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información, pero periódica y oportuna que deben de manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma, un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no solo por datos generados



internamente si no por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. El sistema de información permite identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambio constante, evolucionan rápidamente. Por lo tanto, deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo a las iniciativas y actividades estratégicas, a través de las evoluciones desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función a de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen. Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, influyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resulta vital. A demás de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de las cuales tan importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria. Y en ambos casos importa contar en medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actividad que asume la reacción en el contrato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. (Claros & León, 2012).



e. Supervisión y monitoreo

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interna, idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, puesto que toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su remplazo debido a que perdiera su eficacia o su resultado inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los ámbitos interno y externos de la gestión que al variar las circunstancias generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas y evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrente, que, ejecutándose en el tiempo real y arriesgadas a la ejecución, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones: Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, los resultados de la supervisión continuada. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), los auditores internos (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente en la dirección), y los auditores externos.

Responde a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o través de la comparación con otros sistemas de control probablemente buenos. Los niveles de los controles varían según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los trabajadores. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesitan demostrar la fortaleza del sistema ante terceros. Debe concesionarse un plan de acción que



contemple; el alcance la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, la tarea de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones, evaluadores, metodología y herramienta de control, presentación de conclusiones y documentaciones de soporte y seguimiento para que se adopte las correcciones pertinentes. (Claros & León, 2012).

2.2.8. Principios del control interno

Para el autor (Ramos, 2015) existen diferentes principios del control interno los cuales son:

- a. **Equidad:** “Las actividades deben estar orientadas hacia el interés general, sin privilegios otorgados a personas o grupos especiales”. (Ramos, 2015)
- b. **Ética:** “Se refiere a que las operaciones deben ser realizadas no solo acatando las Normas Constitucionales y Legales, sino los principios éticos o de conducta que deben regir”.
- c. **Eficacia:** “Se debe disponer de planes estratégicos y de acción en los cuales se identifiquen claramente objetivos y metas para el corto, mediano y largo plazo”. (Ramos, 2015)
- d. **Eficiencia:** “Se deben organizar y poner en marcha procesos de trabajo que soporten los objetivos y metas, en la búsqueda permanente de óptimos resultados”. (Ramos, 2015)
- e. **Economía:** “Promueve que los resultados se obtengan a un costo razonable, es decir que se consignan las mejores opciones financieras sin afectar la calidad, cantidad y oportunidad requerida”. (Ramos, 2015)
- f. **Rendición de Cuentas:** “Este principio se refiere a la obligación de los servidores públicos, de dar a conocer de forma oportuna y confiable el cumplimiento de sus responsabilidades”. (Ramos, 2015)
- g. **Preservación del Ambiente:** “Según este principio el Ministerio de Educación, debe organizar sus operaciones con una firme orientación hacia la preservación, conservación y promoción de la recuperación del ambiente y de los recursos naturales”. (Ramos, 2015)



2.2.9. Objetivo del informe COSO

Según el autor (Jaya,2015) el informe COSO II ERM tiene un objetivo principal y específicos los cuales son:

El objetivo primordial de diseñar un sistema de control interno basado en el informe COSO II ERM. Que contribuya a mejoras las aportaciones de la empresa y suministrar información eficiente y confiable de la empresa, sobre el seguimiento y control de cada uno de los procesos llevados a cabo desde el inicio hasta terminación de la obra, como también del funcionamiento integral de todos sus componentes, fortaleciendo el autocontrol y el uso adecuado de recursos físico y humano, que conduzcan al logro de los objetivos y metas. Objetivos específicos: Proporcionar una herramienta de control interno confiable y oportuno que sirva de apoyo a la administración de la empresa para la toma de decisiones adecuadas. El sistema de control interno se encuentra diseñado para detectar los riesgos internos y externos a los que la empresa puede ser susceptible, para prevenir efectos que dañen a la entidad mediante la toma de acciones que permitan controlarlo. (Jaya, 2015).

Por su parte el autor (Ochoa, 2015) el objetivo del COSO II o ERM es establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de las distintas partes. Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño o naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno. Estratégicos. Operacionales. Financieros. Regulatorios. (Ochoa, 2015).

Según los autores (Flores & Guevara, 2017) la importancia del COSO es” proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa y obtener la información exacta, presentar confiabilidad en la información financiera, mostrar efectividad y eficiencia en las operaciones y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables”. (Flores & Guevara, 2017).



2.2.10. Relación entre el COSO I y COSO II

El modelo COSO I, ha sido definido como el instrumento de auditoría utilizado para evaluar los controles internos de las organizaciones. Generalmente se recomienda como el modelo más adecuado para la evaluación de la gestión de los controles internos. Pero las necesidades de control han ido cambiando, los inversores no solo piden un modelo que dé fiabilidad a los datos de los informes financieros, sino que a su vez se pudiera auditar su modelo de control de gestión, no tanto desde la búsqueda del beneficio o la rentabilidad sino del riesgo inherente. Por este motivo COSO ha seguido innovando y lo que había sido un modelo de control interno ha pasado a ser un modelo de control estratégico, su nombre es COSO Enterprise Risk Management (ERM), su característica básica es la de ser compatible con COSO I, incorporando un componente estratégico, que es el de poder gestionar el riesgo empresarial, porque provee a los consejos de administración de una herramienta capaz de identificar y evaluar los riesgos de negocio y construir a su vez un programa efectivo para dar respuesta y capacidad de decisión a los riesgos identificados. (Ochoa, 2015).



2.3. Bases teóricas de estrategias de gestión empresarial.

2.3.1. Definición de gestión administrativa.

La gestión administrativa es la acción que está orientada al control y la buena administración de una entidad para lograr los objetivos con el fin de que se lleve un buen proceso para la mejor toma de decisiones de la entidad o empresa; es por ello que el siguiente autor define lo siguiente: “La gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. (Fred, 2006).

El origen es desde épocas remotas donde algunos principios elementales fueron usados para resolver problemas de la organización del trabajo, las ciudades o las personas. Los hitos prehistóricos de construcciones hechas durante la antigüedad de Egipto, Mesopotamia y Asiria son testimonios que en épocas remotas existieron personas que dirigían, capaces de planear y dirigir los esfuerzos de miles de trabajadores para construir monumentos que hasta el día de hoy se conservan, como las pirámides de Egipto, asimismo, los papiros egipcios (1300 a.C.) hablan de la importancia que tenía la administración y la organización de la burocracia pública en Egipto. En China, sugieren prácticas para la buena administración pública las parábolas de Confucio. (Chiavenato, 2014).

La gestión administrativa en educación superior, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzara los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (Quichca, 2012, pág. 98).

Es el proceso mediante el cual se asigna y coordina, de manera óptima, los recursos humanos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y académicos) para lograr los objetivos y metas de la institución educativa. También se puede definir como conjunto



de actividades planificadas y de coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieras y de tiempo para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Citado por (Huaman, 2018).

La gestión administrativa es “el conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”. (Barrionuevo, 2015, pág. 121).

2.3.2. Características de la gestión administrativa.

Las características que se manejan para la gestión administrativa son la universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, valor instrumental, amplitud de ejercicio, interdisciplinariedad y flexibilidad, por lo que se describe en lo siguiente:

- a. **Universalidad.** - Es el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objeto con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de los medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. (Thompson & Strickland, 2001)
- b. **Especificidad.** - La administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permiten confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene



características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas. (Thompson & Strickland, 2001).

- c. **Unidad temporal.** - A pesar que se distingan las etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor a menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar y planificar. (Thompson & Strickland, 2001).

- d. **Unidad jerárquica.** “Cuando todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan de distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”. (Thompson & Strickland, 2001).

- e. **Valor instrumental.** “La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos”. (Thompson & Strickland, 2001).

- f. **Amplitud de ejercicio.** “Se amplifica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo. Presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.”. (Thompson & Strickland, 2001).

- g. **Interdisciplinariedad.** “La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política”. (Thompson & Strickland, 2001).

- h. **Flexibilidad.** “Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social”. (Thompson & Strickland, 2001).



2.3.3. Modelo de gestión administrativa.

El modelo de Gestión Administrativa, involucra diferentes etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación: Análisis de la estructura funcional. Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como las interrelaciones y los flujos de información entre ellas. Análisis de las relaciones con terceros. Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción. Identificación de procesos de la institución. Establecer los circuitos funcionales y los servicios que prestan. En esta primera fase se requiere de una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito de Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos. (Fred, 2006).

2.3.4. Estrategias del proceso administrativo.

Los procesos administrativos cumplen una serie de actividades para generar estrategias para la entidad o empresa, es por ello que el autor define lo siguiente:

La administración es un proceso muy particular consistiente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos; sin ellos es imposible hablar de Gestión Administrativa.

- a. **Planear:** Menciona que el proceso comienza en la visión y misión de la organización, fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico, todo esto está teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto. La planificación abarca el largo plazo, el mediano plazo y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. (Fred, 2006) Consiste en definir los objetivos que deben lograrse, así como crear y ponderar anteladamente las estrategias y las acciones necesarias para lograr dichos



objetivos. Asimismo, mencionan que la planeación incorpora analizar situaciones que actualmente se están teniendo, anticiparse al futuro, definir los objetivos, considerar las actividades en donde debe implicarse la organización, escoger las estrategias y planes de manera jerarquizada determinando los recursos necesarios para desarrollarlos y así conseguir los objetivos elegidos por la organización. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)

- b. Organizar:** Organizar es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quienes reportan a quien y donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse e tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados. (Fred, 2006)

“Consiste en dividir, ordenar, coordinar el quehacer y las relaciones de los recursos financieros, patrimoniales y otros que son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, establecidos previamente en la etapa de planeación”. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)

- c. Dirigir:** “Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecuencia de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelo lógicos y también intuitivos de toma de decisiones”. (Fred, 2006)

“Es motivar al personal de la organización para que ejecuten sus labores con niveles altos de rendimiento. Además, la dirección debe liderar, alentar y comunicarse con el personal individualmente y en grupo”. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014)

- d. Control:** “Define como la medición del desempeño de los ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijadas, se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos”. (Fred, 2006).



“Toda organización requiere de un mecanismo sobre control a fin de que supervise su rendimiento, progreso e implementación de los cambios que continuamente se realicen”. (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014).

2.3.5. Importancia de la gestión administrativa.

La administración es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de cualquier organización. La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas como: A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo; de acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización; propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado. (Munch, 2014).

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La eficiencia del control interno se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El **ambiente de control** se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.
- b. La **evaluación de riesgos** se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.
- c. Las **actividades de control gerencial** se relacionan significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.



- d. La **información y comunicación** se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.
- e. La **supervisión** se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

2.5. Variables

2.5.1. Identificación de variables

- a. **Variable independiente:** Eficiencia del control interno.
- b. **Variable dependiente:** Estrategias de la gestión administrativa.

2.5.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V.I. Eficiencia del control interno	El control interno es definido como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento Informe COSO III	El control interno está compuesto por cinco dimensiones las cuales son: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control gerencial, información y comunicación y supervisión.	Ambiente de control	Entidad comprometida con la integridad y valores éticos
				Estructura organizacional apropiada
				Competencia profesional
				Responsables del CI
			Evaluación de riesgos	Objetivos claros
				Gestión de riesgos que afectan los objetivos
			Actividades de control gerencial	Controles para las TIC para apoyar la consecución de objetivos
				Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos
			Información y comunicación	Información de calidad del CI
				Comunicación de la información para apoyar el CI
Supervisión	Evaluación para comprobar el C.I			
	Comunicación de deficiencias de CI			
V.D. Estrategias de la gestión administrativa	La gestión administrativa es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que permiten alcanzar los objetivos institucionales. (Barrionuevo, 2015, pág. 121).	Las estrategias de la gestión administrativa están dimensionadas por la planeación, organización, dirección y control.	Planeación	Plan de difusión
				Actividades de difusión
				Recursos humanos para el servicio
			Organización	Grupos de trabajo
				Personal con conocimiento especializado
			Dirección	Orientación al usuario
				Entrega de información oportuna
				Persuasión con argumentos sólidos
			Control	Encuestas realizadas
				Impacto del servicio
Resoluciones emitidas				
Publicaciones presentadas				

Fuente: elaborado en base al marco teórico del presente trabajo de investigación.



2.6. Definición de términos básicos.

- a. **Gestión.** - Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. (Ministerio de Educación Nacional, 2018).
- b. **Control.** - Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. (Stephen & Coulter, 2010).
- c. **Estrategia.** - Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. También se puede definir como el curso de acción para alcanzar un determinado objetivo. Es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)
- d. **Planeación.** “La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo”. (Stephen & Coulter, 2010, pág. 144).
- e. **Estructura organizacional.** “La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización”. (Stephen & Coulter, 2010, pág. 184).
- f. **Eficiencia.** “Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas”. (Ministerio de Educación Nacional, 2018).



CAPÍTULO TERCERO

MÉTODO

3.1. Alcance de investigación

El presente trabajo de investigación fue de alcance correlacional, porque busca especificar propiedades o características importantes del fenómeno que se analiza, como es y cómo se manifiestan las variables y sus componentes; asimismo correlacional porque se verá el grado de asociación entre las variables eficiencia del control interno y estrategias de la gestión administrativas. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.2. Diseño de investigación

El diseño del presente trabajo de investigación fue no experimental, porque no se realizará experimento alguno, asimismo no se aplicará ningún tratamiento o programa, es decir, no existirá manipulación de variables por lo que se observará de manera natural los fenómenos y hechos, tal y como se dan en su contexto natural. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

3.3. Población

La población de estudio estuvo conformada por 40 entidades públicas de la Ciudad del Cusco, en la Tabla 2 se observa la relación de las entidades públicas que fueron nuestra población.

Tabla 2

Población de estudio.

N°	ENTIDADES PUBLICAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO
1	REGION CUSCO-SEDE CENTRAL
2	REGION CUSCO -PLAN COPESCO
3	REGION CUSCO-PROYECTO ESPECIAL PLAN MERISS
4	REGION CUSCO-INSTITUTO DE MANEJO DE AGUA Y MEDIO AMBIENTE
5	REGION CUSCO-AGRICULTURA
6	REGION CUSCO-TRANSPORTES
7	REGION CUSCO-EDUCACION
8	REGION CUSCO-EDUCACION CANCHIS
9	REGION CUSCO - EDUCACION QUISPICANCHIS
10	REGION CUSCO - EDUCACION LA CONVENCION
11	REGION CUSCO - EDUCACION CHUMBIVILCAS
12	GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION PARURO
13	GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION URUBAMBA
14	GOB.REG. DPTO. CUSCO- EDUCACION PAUCARTAMBO
15	GOB.REG. DPTO. CUSCO- EDUCACION ESPINAR
16	GOB.REG, DPTO. CUSCO- UGEL CALCA
17	GOB. REG. DPTO. CUSCO - UGEL CUSCO
18	GOB.REG. DPTO. DE CUSCO - EDUCACION CANAS
19	GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION ACOMAYO
20	GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION ANTA
21	GOB. REG. DPTO. CUSCO - EDUCACION PICHARI KIMBIRI VILLA VIRGEN
22	REGION CUSCO-SALUD
23	REGION CUSCO - SALUD CANAS - CANCHIS - ESPINAR
24	REGION CUSCO - HOSPITAL DE APOYO DEPARTAMENTAL CUSCO
25	REGION CUSCO- HOSPITAL ANTONIO LORENA
26	REGION CUSCO - SALUD LA CONVENCION CUSCO
27	REG. CUSCO - RED DE SERVICIOS DE SALUD CUSCO SUR
28	GOB.REG. CUSCO - RED DE SERVICIOS DE SALUD KIMBIRI PICHARI
29	GOB. REG. CUSCO - RED DE SERVICIOS DE SALUD CUSCO NORTE
30	GOB. REG. CUSCO - HOSPITAL DE ESPINAR
31	GOB. REG. DPTO. CUSCO-HOSP. ALFREDO CALLO RODRIGUEZ-SICUANI-CANCHIS
32	GOB. REG. DPTO. CUSCO - HOSPITAL DE QUILLABAMBA
33	GOB. REG. DPTO. DE CUSCO - SALUD CHUMBIVILCAS
34	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
35	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO
36	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DEL CUSCO
37	REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL
38	OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES
39	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE WANCHAQ
40	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO

Fuente: Consulta amigable del MEF



3.4. Muestra

La muestra de estudio fue no probabilística por conveniencia la cual ha sido de 22 entidades públicas del distrito del Cusco.

La muestra ha sido determinada por conveniencia, porque “Son muestras en las cuales los individuos se escogen sobre la base de la opinión personal del investigador.” (Palomino, Peña, Zevallos, & Orizano, 2015)

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La técnica para el presente trabajo de investigación fue la **encuesta** para la eficiencia del control interno y las estrategias de la gestión administrativa de las entidades públicas del distrito del Cusco. La encuesta permitió recoger información directa de los titulares y funcionarios a nivel de toma de decisiones.

3.5.2. Instrumentos

El instrumento del presente trabajo de investigación fue el **cuestionario** conteniendo un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar la información sobre el estudio de la eficiencia del control interno, asimismo analizando la teoría del mismo, así como para medir las estrategias de la gestión administrativa.

3.5.3. Baremación

Una vez procesados los datos que corresponden a cada dimensión, se ha procedido a la categorización de cada una de estas dimensiones, así como de la variable general conforme a la Baremación que se expone en la Tabla 3

Tabla 3*Baremación de las dimensiones y variables*

Dimensiones y variables	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Ambiente de control	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Evaluación de riesgos	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Actividades de control gerencial	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Información y comunicación	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Supervisión	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Control Interno	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Planeación	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Organización	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Dirección	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Control	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39
Gestión administrativa	1,00	0,70 – 0,99	0,40 – 0,69	0,00 – 0,39

3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos.

Los instrumentos antes de ser aplicados, fueron validados mediante el criterio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach.

3.7. Plan de Análisis de datos

Una vez obtenida la información de la población en estudio, se procedió a procesar los datos con el uso de la herramienta estadística SPSS. Los resultados descriptivos, se presentaron en tablas mostrando frecuencias y porcentajes. Y para estadística inferencial, se ha utilizado la prueba estadística del Chi cuadrado, toda vez que las variables medidas en intervalo, han sido reducidas en categorías conforme a la Baremación detallada que ha sido expuesta en la Tabla 3.

CAPÍTULO CUARTO

RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de la variable eficiencia del control interno.

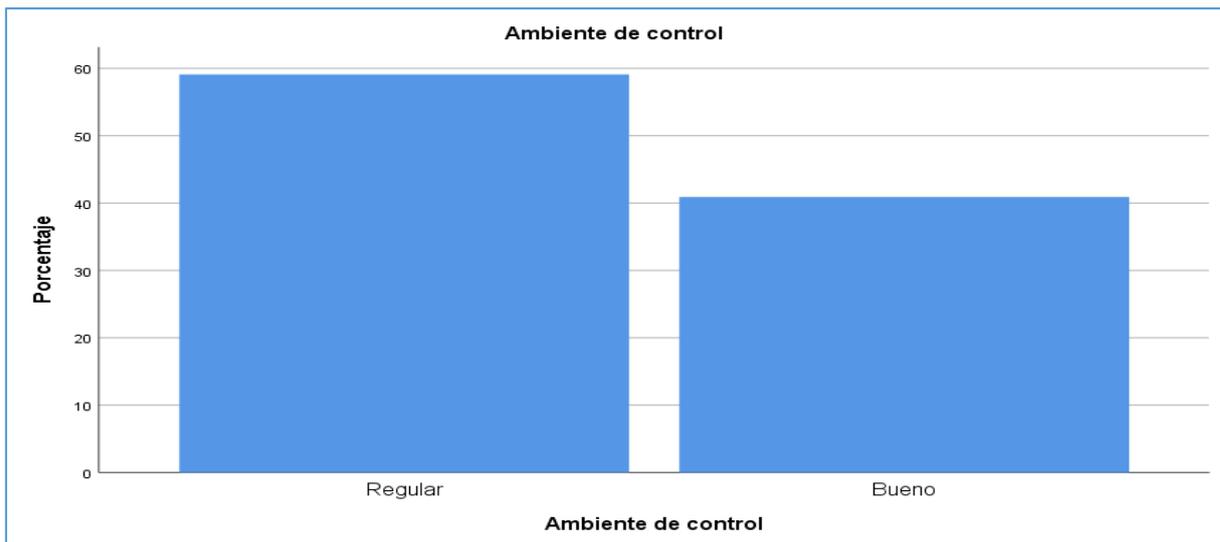
Tabla 4

Distribución de la muestra según la dimensión: ambiente de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	13	59,1	59,1	59,1
	Bueno	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 2

Distribución de la muestra según la dimensión: ambiente de control



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 4, podemos observar que el 59,1% de las entidades públicas encuestadas manifestaron que el ambiente de control en sus entidades es regular; por otro lado, el 40,9% consideran que el ambiente de control es bueno en las entidades públicas.

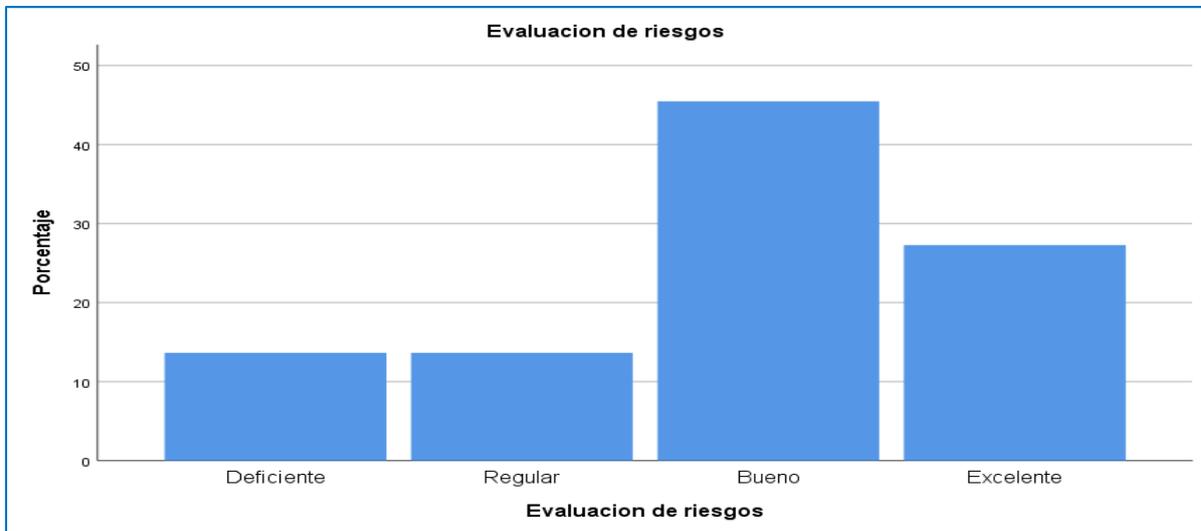
Tabla 5

Distribución de la muestra según la dimensión: evaluación de riesgos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	3	13,6	13,6	27,3
	Bueno	10	45,5	45,5	72,7
	Excelente	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 3

Distribución de la muestra según la dimensión: evaluación de riesgos



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 5, se observa que el 45,5% de encuestados según su perspectiva manifiestan que las evaluaciones de riesgo en las entidades públicas son buenas; mientras tanto el 13,6% equitativamente consideran que es deficiente y regular las evaluaciones de riesgos en las entidades públicas.

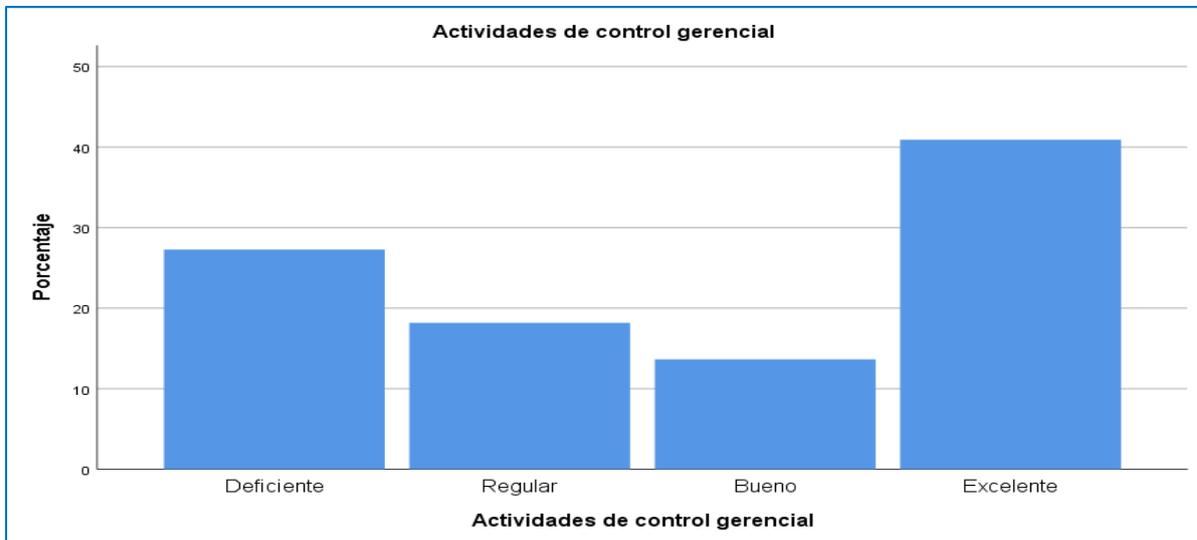
Tabla 6

Distribución de la muestra según la dimensión: actividades de control gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	4	18,2	18,2	45,5
	Bueno	3	13,6	13,6	59,1
	Excelente	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 4

Distribución de la muestra según la dimensión: actividades de control gerencial



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 6, observamos que el 40,9% de los encuestados consideran que las actividades de control gerencial son excelentes en las entidades públicas; mientras tanto el 13,6% manifiestan que es bueno las actividades de control gerencial en las entidades públicas del distrito del Cusco.

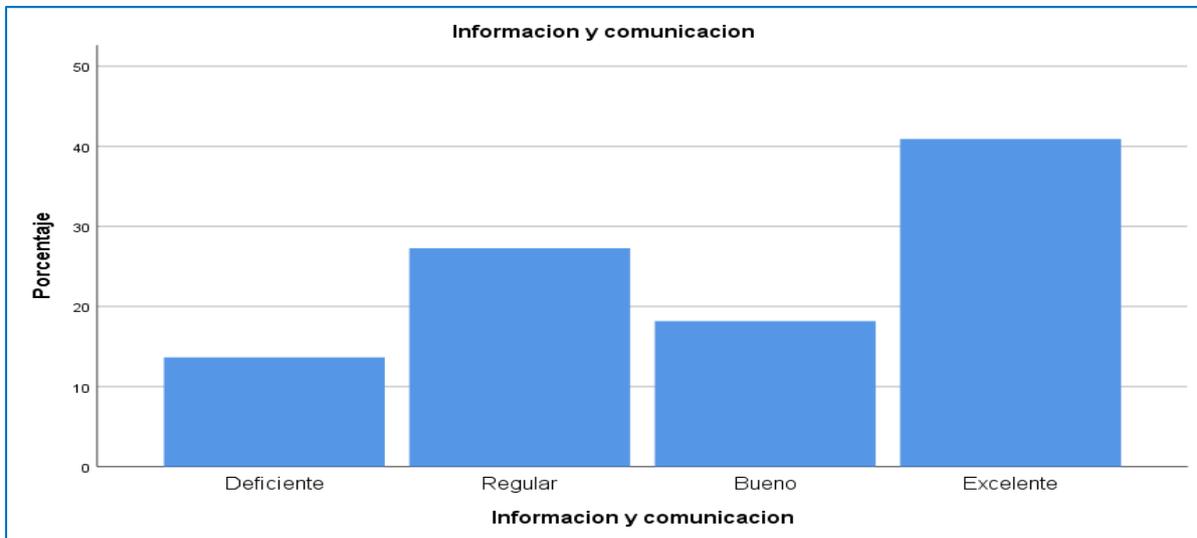
Tabla 7

Distribución de la muestra según la dimensión: información y comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	6	27,3	27,3	40,9
	Bueno	4	18,2	18,2	59,1
	Excelente	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 5

Distribución de la muestra según la dimensión: información y comunicación.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

Podemos observar en la tabla 7, que el 40,9% de encuestados de las entidades públicas consideran que la información y comunicación en estas entidades son excelentes; por otro lado, el 13,6% manifiestan que la información y comunicación en las entidades públicas son deficientes.

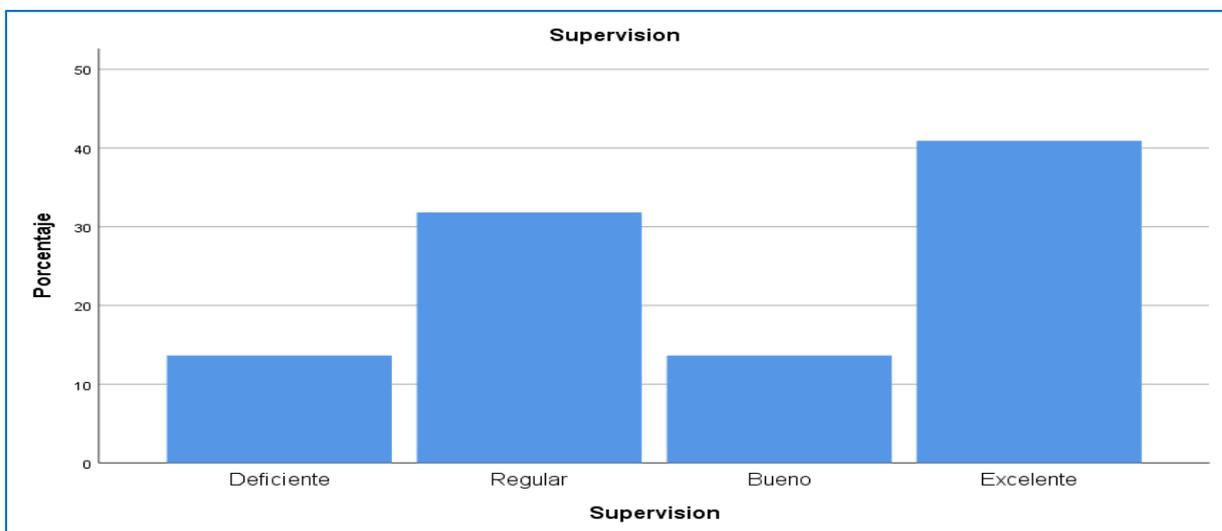
Tabla 8

Distribución de la muestra según la dimensión: supervisión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	7	31,8	31,8	45,5
	Bueno	3	13,6	13,6	59,1
	Excelente	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 6

Distribución de la muestra según la dimensión: supervisión.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 8, podemos observar que el 40,9% de los encuestados consideran que la supervisión en las entidades públicas es excelente; por otro lado el 13,6% equitativamente manifiestan que la supervisión en las entidades públicas son deficientes y buenas.

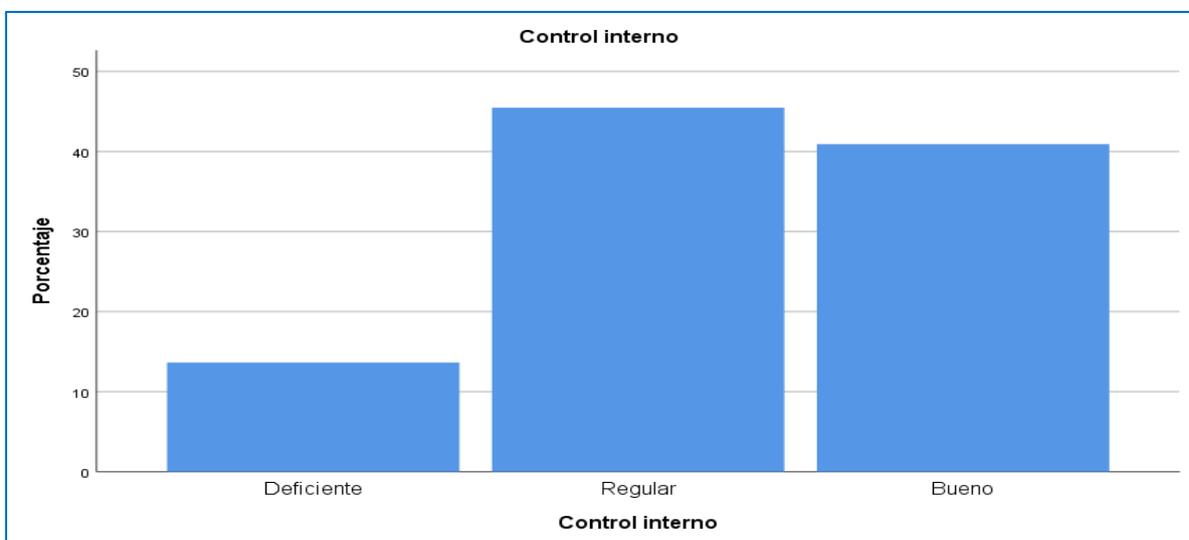
Tabla 9

Distribución de la muestra según la variable: control interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	10	45,5	45,5	59,1
	Bueno	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 7

Distribución de la muestra según la variable: control interno



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 9, se puede observar que el 45,5% de entidades públicas consideran que el control interno en sus entidades es regular; por otro lado, el 13,6% de estas entidades manifiestan según su perspectiva que el control interno es deficiente.

4.2. Resultados descriptivos de la variable gestión administrativa.

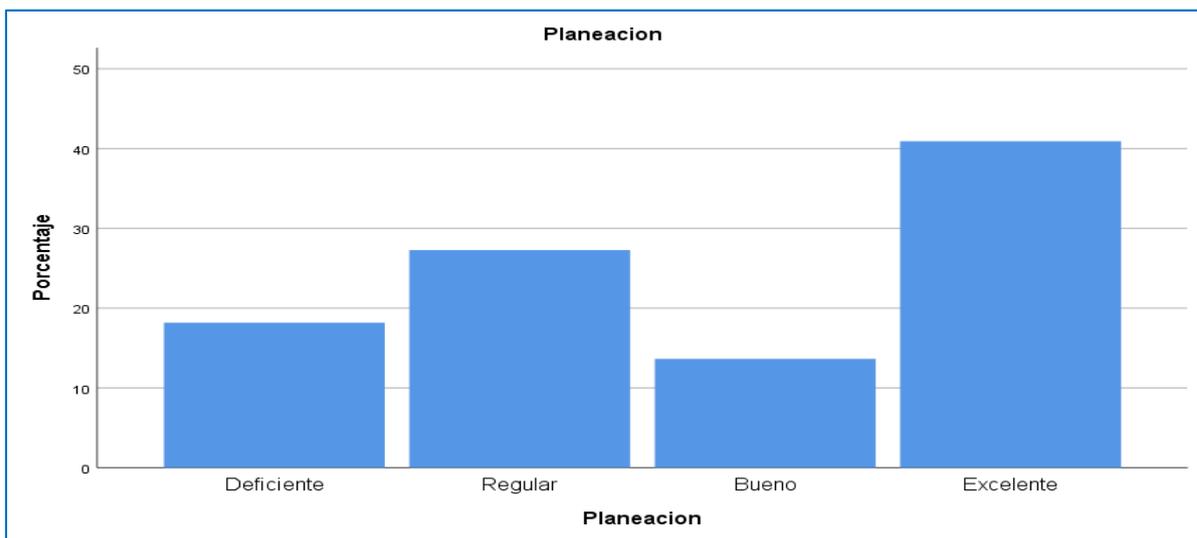
Tabla 10

Distribución de la muestra según la dimensión: planeación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	18,2	18,2	18,2
	Regular	6	27,3	27,3	45,5
	Bueno	3	13,6	13,6	59,1
	Excelente	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 8

Distribución de la muestra según la dimensión: planeación.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

Se observa en la tabla 10, que el 40,9% de encuestados según su perspectiva consideran que la planeación es excelente en las entidades públicas del distrito del Cusco; mientras que el 13,6% consideran que la planeación es buena.

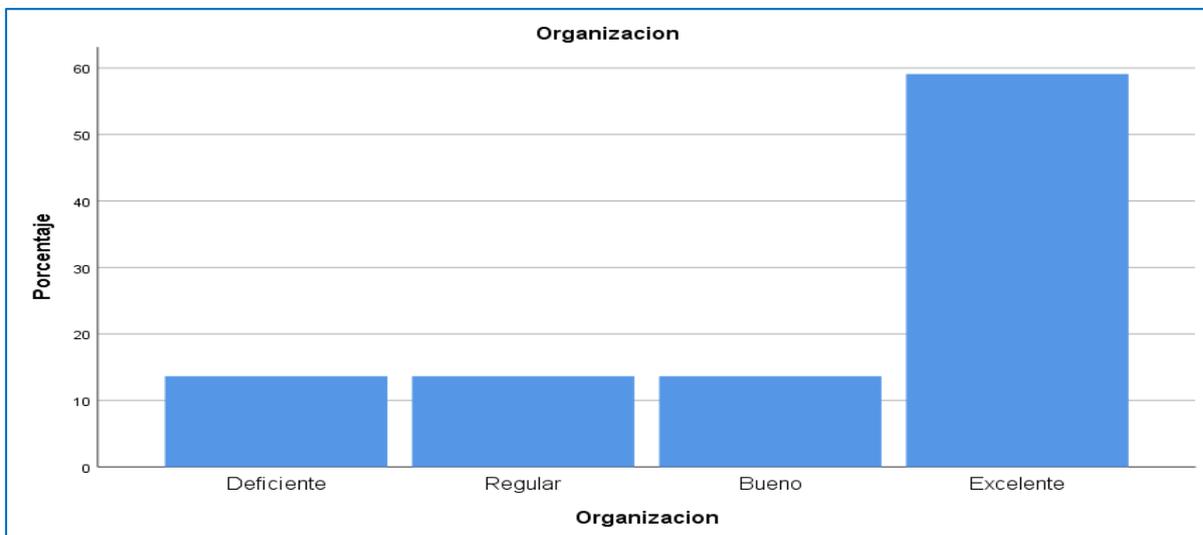
Tabla 11

Distribución de la muestra según la dimensión: organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	3	13,6	13,6	27,3
	Bueno	3	13,6	13,6	40,9
	Excelente	13	59,1	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 9

Distribución de la muestra según la dimensión: organización.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 11, podemos observar que el 59,1% de los encuestados consideraron que las organizaciones en las entidades públicas son excelentes; por otro lado, el 13,6% de las entidades encuestadas equitativamente manifiestan que es deficiente, regular y bueno la organización en estas entidades.

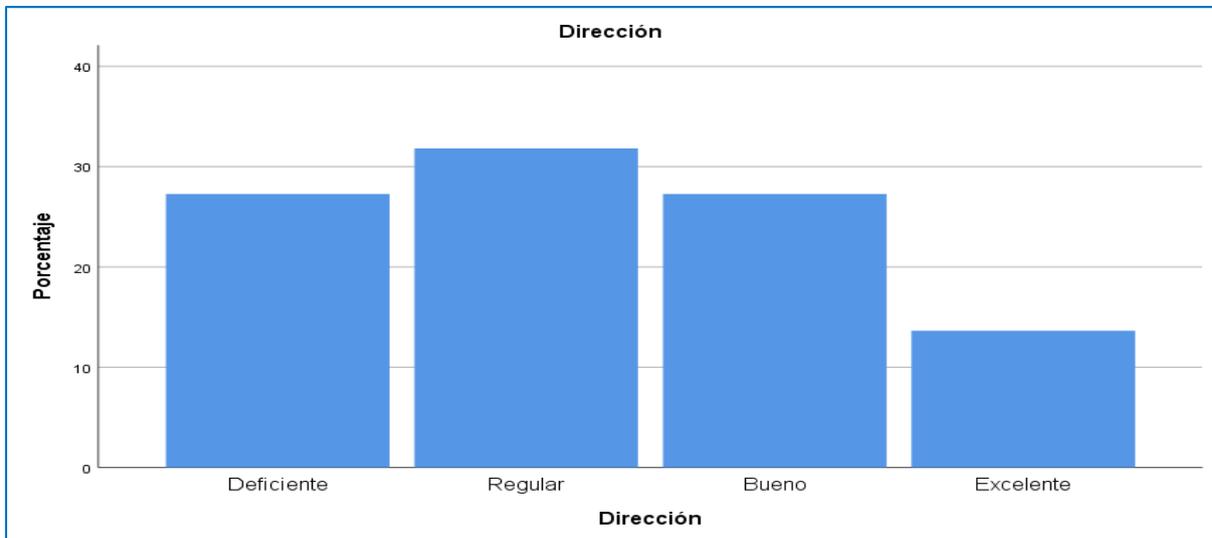
Tabla 12

Distribución de la muestra según la dimensión: dirección.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	7	31,8	31,8	59,1
	Bueno	6	27,3	27,3	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 10

Distribución de la muestra según la dimensión: dirección.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

Se observa en la tabla 12, que el 31,8% de encuestados consideran que la dirección en las entidades públicas es regular; por otro lado, el 13,6% consideran que la dirección es excelente en las entidades públicas del Cusco en el año 2020.

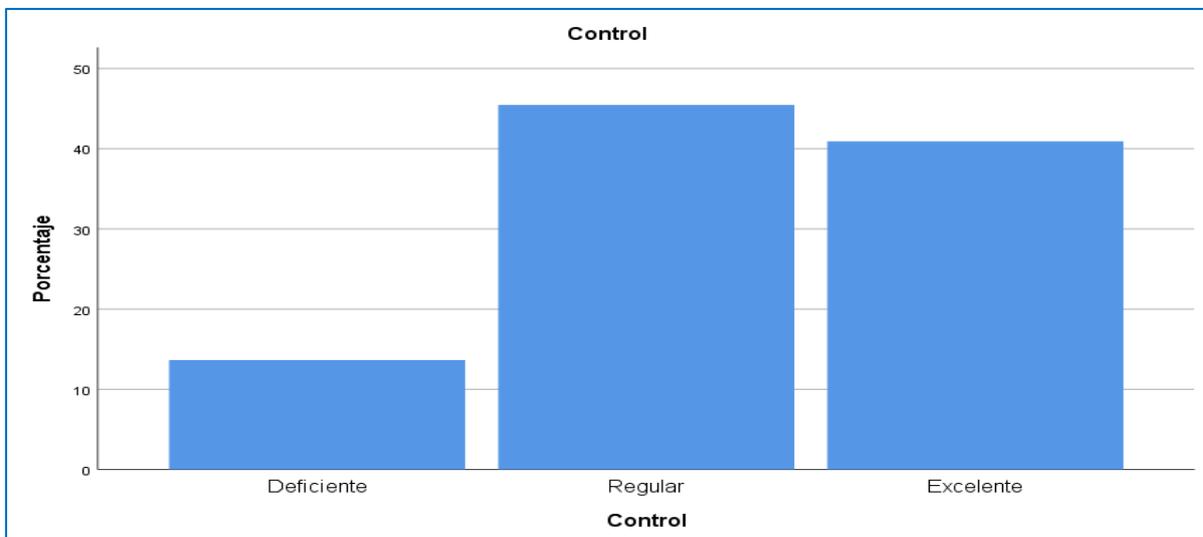
Tabla 13

Distribución de la muestra según la dimensión: control.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	10	45,5	45,5	59,1
	Excelente	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 11

Distribución de la muestra según la dimensión: control.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 13 podemos observar que el 45,5% de encuestados consideran que el control en las entidades públicas es regular, mientras que el 13,6% de estas entidades manifiestan que el control en las entidades es deficiente.

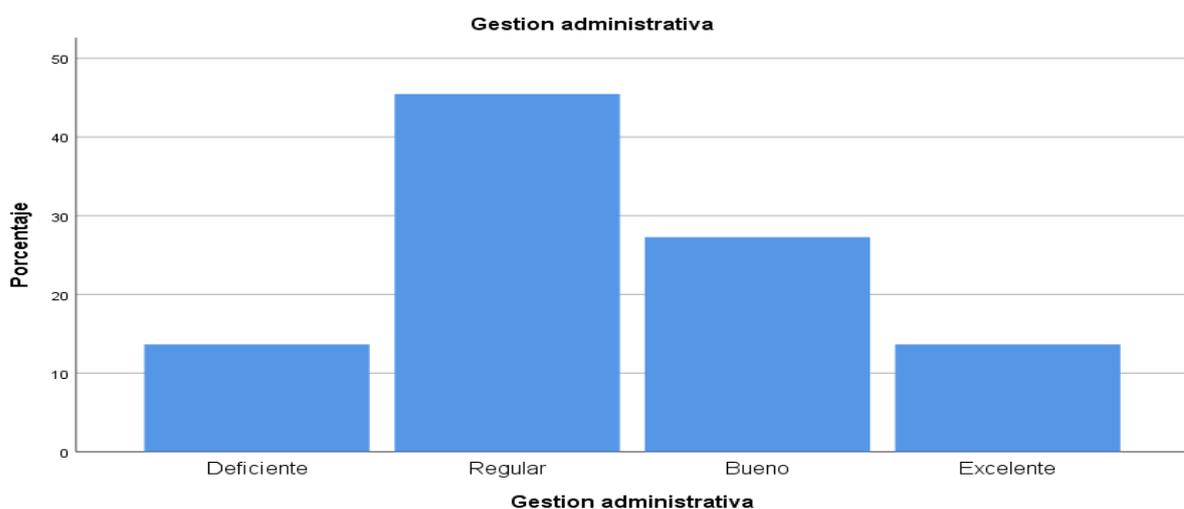
Tabla 14

Distribución de la muestra según la variable: gestión administrativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	10	45,5	45,5	59,1
	Bueno	6	27,3	27,3	86,4
	Excelente	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 12

Distribución de la muestra según la variable: gestión administrativa.



Fuente: Datos procesados del trabajo de campo.

COMENTARIO:

En la tabla 14 se observa que el 45,5% de los encuestados consideran que la variable gestión administrativa en las entidades públicas son regulares; seguido por un 27,3% de los encuestados que consideran que la gestión administrativa es buena.



4.3. Determinar la relación entre el ambiente de control y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ho : El ambiente de control no se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ha : El ambiente de control se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Nivel de significancia elegido 95% ($p < 0,05$)

Tabla 15

Distribución de la muestra según el ambiente de control por gestión administrativa

Ambiente de control	Gestión administrativa				Total
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Regular	3	10	0	0	13
Bueno	0	0	6	3	9
Total	3	10	6	3	22

Chi cuadrado = 22,000 $p = 0,000$

Tau-b de Kendall = 0,842 $p = 0,000$

Vista la Tabla 15 se tiene que el valor del Chi cuadrado = 22,000 con una significancia de $p=0,000$ y este valor de significancia es menor que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Alterna, quedando en consecuencia verificado lo siguiente:

El ambiente de control se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

Esta relación conforme se aprecia en el estadístico Tau-b de Kendall tiene una intensidad del 84,2%



4.4. Determinar la relación entre la evaluación de riesgos y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ho : La evaluación de riesgos no se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ha : La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Nivel de significancia elegido 95% ($p < 0,05$)

Tabla 16

Distribución de la muestra según la evaluación de riesgos por gestión administrativa.

Evaluación de riesgos	Gestión administrativa				Total
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	3	0	0	0	3
Regular	0	3	0	0	3
Bueno	0	7	0	3	10
Excelente	0	0	6	0	6
Total	3	10	6	3	22

Chi cuadrado = 45,980 $p = 0,000$

Tau-b de Kendall = 0,655 $p = 0,000$

Vista la Tabla 16 se tiene que el valor del Chi cuadrado = 45,980 con una significancia de $p=0,000$ y este valor de significancia es menor que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Alterna, quedando en consecuencia verificado lo siguiente:

La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

Esta relación conforme se aprecia en el estadístico Tau-b de Kendall tiene una intensidad del 65,5%

4.5. Determinar la relación entre las actividades de control gerencial y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ho : Las actividades de control gerencial no se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ha : Las actividades de control gerencial se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Nivel de significancia elegido 95% ($p < 0,05$)

Tabla 17

Distribución de la muestra según las actividades de control gerencial por gestión administrativa.

Actividades de control gerencial	Gestión administrativa				Total
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	3	3	0	0	6
Regular	0	4	0	0	4
Bueno	0	3	0	0	3
Excelente	0	0	6	3	9
Total	3	10	6	3	22

Chi cuadrado = 29,700 $p = 0,000$

Tau-b de Kendall = 0,822 $p = 0,000$

Vista la Tabla 17 se tiene que el valor del Chi cuadrado = 29,700 con una significancia de $p=0,000$ y este valor de significancia es menor que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Alterna, quedando en consecuencia verificado lo siguiente:

Las actividades de control gerencial se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

Esta relación conforme se aprecia en el estadístico Tau-b de Kendall tiene una intensidad del 82,2%

4.6. Determinar la relación entre la información y comunicación y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ho : La información y comunicación no se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ha : La información y comunicación se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Nivel de significancia elegido 95% ($p < 0,05$)

Tabla 18

Distribución de la muestra según información y comunicación por gestión administrativa

Información y comunicación	Gestión administrativa				Total
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	3	0	0	0	3
Regular	0	6	0	0	6
Bueno	0	4	0	0	4
Excelente	0	0	6	3	9
Total	3	10	6	3	22

Chi cuadrado = 44,000 $p = 0,000$

Tau-b de Kendall = 0,875 $p = 0,000$

Vista la Tabla 18 se tiene que el valor del Chi cuadrado = 44,000 con una significancia de $p=0,000$ y este valor de significancia es menor que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Alterna, quedando en consecuencia verificado lo siguiente:

La información y comunicación se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

Esta relación conforme se aprecia en el estadístico Tau-b de Kendall tiene una intensidad del 87,5%



4.7. Determinar la relación entre la supervisión y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ho : La supervisión no se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ha : La supervisión se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Nivel de significancia elegido 95% ($p < 0,05$)

Tabla 19

Distribución de la muestra según supervisión por gestión administrativa.

Supervisión	Gestión administrativa				Total
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	3	0	0	0	3
Regular	0	7	0	0	7
Bueno	0	3	0	0	3
Excelente	0	0	6	3	9
Total	3	10	6	3	22

Chi cuadrado = 44,000 $p = 0,000$

Tau-b de Kendall = 0,883 $p = 0,000$

Vista la Tabla 19 se tiene que el valor del Chi cuadrado = 44,000 con una significancia de $p=0,000$ y este valor de significancia es menor que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Alterna, quedando en consecuencia verificado lo siguiente:

La supervisión se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

Esta relación conforme se aprecia en el estadístico Tau-b de Kendall tiene una intensidad del 88,3%



4.8. Determinar la relación entre la eficiencia del control interno con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ho : La eficiencia del control interno no se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Ha : La eficiencia del control interno se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.

Nivel de significancia elegido 95% ($p < 0,05$)

Tabla 20

Distribución de la muestra según eficiencia de control interno por gestión administrativa.

Control interno	Gestión administrativa				Total
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	
Deficiente	3	0	0	0	3
Regular	0	10	0	0	10
Bueno	0	0	6	3	9
Total	3	10	6	3	22

Chi cuadrado = 44,000 $p = 0,000$

Tau-b de Kendall = 0,944 $p = 0,000$

Vista la Tabla 20 se tiene que el valor del Chi cuadrado = 44,000 con una significancia de $p=0,000$ y este valor de significancia es menor que 0,05 entonces se acepta la Hipótesis Alterna, quedando en consecuencia verificado lo siguiente:

La eficiencia del control interno se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

Esta relación conforme se aprecia en el estadístico Tau-b de Kendall tiene una intensidad del 94,4%



CAPITULO QUINTO

DISCUSION

5.1. Describir los hallazgos más relevantes

En cuanto respecta a la variable eficiencia del control interno, se tienen los siguientes resultados descriptivos:

- a. Ambiente de control, valoración regular para el 59,1%
- b. Evaluación de riesgos, valoración buena con el 45,5%
- c. Actividades de control gerencial, valoración excelente con el 40,9%
- d. Información y comunicación, valoración excelente con el 40,9%
- e. Supervisión, valoración con el 40,9%
- f. Eficiencia del control interno, valoración regular con el 45,5%

En cuanto respecta a la variable estrategias de gestión administrativa, se tienen los siguientes resultados descriptivos:

- a. Dimensión planificación, valoración excelente con el 40,9%
- b. Dimensión organización, valoración excelente con el 59,1%
- c. Dimensión dirección, valoración regular con el 31,8%
- d. Dimensión control, valoración regular con el 45,5%
- e. Estrategias de gestión administrativa, valoración regular con el 45,5%



En cuanto respecta a la verificación de las relaciones entre las dimensiones de la eficiencia del control interno con las estrategias de gestión administrativa se tienen los siguientes resultados.

- a. El ambiente de control se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020
- b. La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020
- c. Las actividades de control gerencial se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020
- d. La información y comunicación se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020
- e. La supervisión se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020

5.2. Limitaciones del estudio

Para el presente trabajo de investigación nuestra limitación fue la recolección de datos en vista que las personas que laboran en las respectivas áreas de control interno y gestión administrativa se encontraban confinados en sus domicilios en cumplimiento a lo dispuesto por el supremo gobierno al declararse en el Perú el estado de cuarentena, debido a la propagación de la Pandemia Covid 19. En tal sentido, se ha procedido a implementar una encuesta virtual, el mismo que se ha materializado a través de la siguiente página web: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDXysMBxDxEKA3jhAFjJVYIZL0e7P1-HikV9zBF5kvRzvJzQ/viewform?usp=sf_link

Además, no fue posible llevar a cabo la búsqueda y recolección de datos sobre la Gestión Administrativa, pues para disminuir los casos de contagio por la Covid-19, a lo largo de nuestro país y en nuestra región, se cerraron todo tipo de centros de trabajo y las entidades públicas no fueron la excepción.



5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Al concluir con presentar los resultados de investigación, tenemos que realizar la comparación crítica con la literatura existente, en ese sentido Sabogal y Vargas (2017) evidenciaron que la gestión administrativa es un canal que permite diagnosticar, planear, ejecutar, controlar y evaluar para alcanzar las metas propuestas. Por esta razón consideramos fundamental que las labores de control internos deben ser eficientes para que lo planificado se cumpla.

Por su parte Melo y Uribe (2017) identificaron la ausencia de políticas, procedimientos, manuales, e instructivos de control que no están implementados en la organización en cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan, de igual manera sugieren que la gerencia administrativa debe implementar evaluaciones, fortaleciendo el control interno con el diseño de procedimientos de control con los responsables de los diferentes procesos para identificar falencias actuales en realización a cada uno y posibles respuestas a riesgos no identificados. Como se evidencia, cuando se tiene un eficiente control interno, las estrategias de gestión administrativa logran sus propósitos.

Toledo (2019) indico que el control de la gestión pública, se fortalece con la implementación del Control Interno aplicando las bases del Informe COSO desde una visión integral. Los modelos de gestión contemporáneos le dan importancia al control interno dentro de una organización y la auditoría interna surge de la necesidad de reforzar las áreas de control interno dentro de las organizaciones para disminuir y evitar riesgos, lo que logra una gestión eficiente si se implementa correctamente. Desde luego, a mejor control interno se presentan mejores resultados de la gestión administrativa.

Gutiérrez (2017) identifico que la municipalidad no implementa procedimientos que permitan identificar y evaluar riesgos en los procesos de contratación que podrían afectar el cumplimiento del plan general de adquisiciones. De los cinco componentes de control interno de acuerdo a las Normas emitidas por la Contraloría General de la República, sobre la base del marco integrado de control interno COSO 2013, se encuentran presente en 67% presente y un 59% funcionando. Somos de la opinión que el control interno, debe funcionar a cabalidad, todas sus dimensiones.



CONCLUSIONES

1. La eficiencia del control interno se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$)
2. El ambiente de control se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$)
3. La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$)
4. Las actividades de control gerencial se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas de la ciudad del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$)
5. La información y comunicación se relacionan significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$)
6. La supervisión se relaciona significativamente con las estrategias de gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020. ($p < 0,05$)



RECOMENDACIONES

1. En los últimos años, las entidades públicas se enfrentan a una serie de riesgos que pueden poner en juego el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Según su ley de creación, las entidades públicas en general, están al servicio de la sociedad, el público es el directo beneficiario, y casi todas velan por una mejor calidad de vida, por esta razón el control interno, debe ser eficiente. Por ello medir esta variable se hace recurrente en todas las entidades. Es más, debe valorarse tanto la calidad de atención como la calidad del servicio, que ofrecen estas entidades a sus usuarios, estas mediciones permitirán mejorar la percepción ciudadana sobre el rol que cumplen en la sociedad.
2. Teniendo en cuenta que mediante el control interno se puede establecer un esquema estructurado, que permita ayudar a la alta gerencia a mantenerlos enfocados en la búsqueda de sus objetivos operativos y financieros, mientras la organización en su conjunto opera razonablemente, minimizando las sorpresas. Por esta razón quienes se encuentren involucrados con el control interno, debe ser idóneos para el cargo.
3. Siendo el Control Interno un proceso que debe ser ejecutado por el directorio, la gerencia y el personal, es decir, por toda la organización, debe estar diseñado principalmente para proveer una seguridad razonable acerca de los objetivos operacionales de reporte y de cumplimiento de la entidad.
4. Las estrategias de gestión administrativas se tienen que ir evaluando cada cierto periodo de tiempo, la Pandemia Covid 19 nos viene enseñando que las estrategias deben ser precisas, puntuales y oportunas, sin dejar de ver el futuro, estas también deben ser contingentes.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alayo, R. (2019). *Sistema de control interno y operatividad en el proceso de tesorería de la Municipalidad Distrital de Comas, 2010-2014*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Apaza, H., & Mamani, G. (2019). *Control interno y la gestacion administrativa en la Municipalidad Distrital de Usicayos, 2019*. Juliaca: Universidad Peruana Unión.
- Arévalo, R. (2018). *Diagnóstico del control interno y la gestión organizacional de la municipalidad distrital de Lagunas - Provincia de Alto Amazonas - Región Loreto, año 2014*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener .
- Arias, M. (2019). *El control interno y su incidencia en la gestión administrativa del área de tesorería en la dirección regional agraria Puno, periodos 2015 -2016*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno. Teoría y aplicación práctica*. Barcelona: PROFIT.
- Barrionuevo, D. (2015). *Gestión administrativa y desempeño docente en el instituto de educación superior tecnológico público Manuel Núñez Butrón de Juliaca*. Juliaca - Perú: Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".
- Bazán, J. (2019). *El control interno y los procedimientos de contratación pública en la Municipalidad distrital de Monzón - Huamalés, 2018*. Tingo María: Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Cahuana, H. (2019). *El control interno y la gestión administrativa en el área de administración de la sanidad de la policía nacional del Perú Sicuani - Cusco periodo 2017*. Cusco : Universidad Andina del Cusco .
- Camacuari, D., & Ore, Y. (2019). *Efectividad del sistema de control interno del área de abastecimiento en la gestión de las municipalidades distritales de la provincia de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Canales, J., & Huahualuque, W. (2019). *Gestion administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Peru en el periodo 2017*. Lima: Universidad Peruana de las Americas.



- Carranza, Y., Cespedes, S., & Yactayo, L. (2016). *Implementacion del control interno en las operaciones de tesoreria en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del Distrito cercado de Lima en el año 2013*. Los olivos: Universidad de Ciencias Humanidades.
- Cerna, A. (2019). *Sistema de control interno institucional y la gestión de contrataciones de la municipalidad provincial de Barranca, 2017*. Barranca: Universidad Nacional de Barranca.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Claros, R., & León, O. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima: Pacífico Editores.
- Condezo, E., & Cristobal, N. (2018). *El control interno como instrumento de gestion y su contribucion para combatir la corrupcion en los gobiernos locales de la Provincia de Pasco periodo 2018*. Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Coz, P., & Perez, J. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector electrico de la region central del pais*. Huancayo - Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Criollo, V. (2018). *El control interno y la gestion administrativa de la gerencia de administracion y finanzas de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2018*. Pucallpa: Universidad Privada de Pucallpa.
- Estrada, A. (2019). *Control interno y gestión administrativa en la municipalidad distrital de Ocongate, 2017*. Cusco - Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Flores, L., & Guevara, M. (2017). *Análisis del sistema de control interno basado en el Modelo COSO en la empresa Maíz Olguita S.A.C*. Tarapoto: Universidad Peruana Union.
- Fred, D. (2006). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Gonzabay, D., & Torres, M. (2017). *Propuesta de mejora del control interno basado en el modlo Coso en ventas CORP S.A*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Gonzales, L. (2005). *El control interno y el cuadro de mando integral una poderosa combinacion intangible*. Centro de Estudios de la Economia Cubana.



- Gutiérrez, I. (2017). *Evaluación de control interno en los procesos de contratación de obras de adoquinado en la alcaldía municipal de San Juan Departamento de León del primer semestre del año 2016.* . Managua: Univerisdad Nacinal Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Guzman, K., & Vera, M. (2015). *El control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario. Caso: Centro de atención y cuidado diario "El pedregal" de Guayaquil.* Guayaquil - Ecuador: Universidad Salesiana Ecuador.
- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la deteccion y prevencion de riesgos empresariales.* Zarzal: Universidad del Valle.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion.* Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalizacion: conceptos y casos.* Mexico: Cengage.
- Huallpa, V. (2016). *Gestion administrativa de la empresa Marasal S.A.* Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abab del Cusco.
- Huaman, E. (2018). *La gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público - Cajamarca, 2018".* Cajamarca - Perú: Universidad Privada del Norte.
- Huapaya, J. (2017). *El control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de educación básica regular en el distrito de Lince, 2016.* Lima - Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- INTOSAI. (1994). *Guia para las normas de control interno del sector publico.*
- Jaya, G. (2015). *Diseño del sistema de control interno mediante el metodo COSO II para Prontocasa Construcciones CIA LTDA.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador .
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración, una perspectiva global.* México: McGraw Hill.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio.* Mexico: LID Empresarial.
- Lazo, K., & Macas, P. (2018). *Propuesta de mejoras en gestion administrativa en la empresa modernmuebles S.A Ciudad de Guayaquil.* Guayaquil}: Universidad de Guayaquil.
- Mantilla, S. (2005). *Auditoria de control interno.* Bogotá.



- MEF. (30 de Julio de 2020). *Seguimiento de ejecución presupuestal*. Obtenido de Consulta amigable: <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>
- Melgarejo, N. (2017). *Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016*. Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Melo, P., & Uribe, M. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa Sajoma S.A.S*. Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Ministerio de Educación Nacional. (2018). *Definición de gestión*. Obtenido de http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/mod/url/view.php?id=13172
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Moncada, R., & Sosa, T. (2019). *“Implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO II para la mejora de la gestión, en la EPS GRAU S.A. en la ciudad de Piura, 2019*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Morocco, Z. (2019). *El control interno y su incidencia en los procesos de adquisiciones directas de bienes y servicios de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, periodo 2017*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano .
- Munch, A. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Ochoa, J. (2015). *Evaluación del control interno al departamento de riesgos de la empresa Novacredit S.A, basado en el COSO II*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2015). *Metodología de la investigación: Guía para elaborar un proyecto en Salud y Educación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al IV ciclo 2010*. Ayacucho - Perú: La Pontificia Católica del Perú.
- Ramos, M. (2015). *Diseño del sistema de control interno en la empresa AB Optica de la Ciudad de Loja*. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Rojas, V. (2016). *¿Cómo perciben los niños, niñas y adolescentes el rol del Estado?* Lima: Grupo de analisis para el desarrollo.



- Sabogal, C., & Vargas, J. (2017). *Gestion administrativa para el fortalecimiento del programa de egresados en la Universidad Nacional de Colombia*. Bogota: Universidad Libre de Colombia.
- Santillana, J. (2002). *Auditoria interna integral*. México: Thompson Editores.
- Soto, E. (2018). *Diagnóstico del ambiente de control interno en la Municipalidad distrital de Jesús - Cajamarca, 2017*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: P.M. Rosas.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Toledo, D. (2019). *Sistema de Control Interno, Auditoría Interna y Modelos de Gestión en Sociedades del Estado*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Yepez, E. (2018). *Control interno basado en el COSO III, a los procesos de gestion del area financiera del concesionario Imbauto de la Ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Tecnica del Norte.



ANEXO 1

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
¿En qué medida la eficiencia del control interno se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?	Determinar la relación entre la eficiencia del control interno con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	La eficiencia del control interno se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	Eficiencia del control interno.	<p>Alcance: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: Fueron 33 entidades publicas</p> <p>Muestra: No probabilística</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
¿En qué medida el ambiente de control se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?	Determinar la relación entre el ambiente de control y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	El ambiente de control se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.		
¿En qué medida evaluación de riesgos se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?	Determinar la relación entre la evaluación de riesgos y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	La evaluación de riesgos se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.		
¿En qué medida las actividades de control gerencial se relacionan con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?	Determinar la relación entre las actividades de control gerencial y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	Las actividades de control gerencial se relacionan significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	Estrategias de la gestión administrativa	
¿En qué medida la información y comunicación se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?	Determinar la relación entre la información y comunicación y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	La información y comunicación se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.		
¿En qué medida la supervisión se relaciona con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020?	Determinar la relación entre la supervisión y las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.	La supervisión se relaciona significativamente con las estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del distrito del Cusco en el año 2020.		



Anexo 2

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD**

CUESTIONARIO DE EFICIENCIA DE CONTROL INTERNO

N°	Lista de verificación	SI	NO	N/A	Documento de soporte / comentarios
Ambiente de control					
1	El código de ética de la universidad es eficiente				
2	El responsable de la entidad pública establece un ambiente de confianza positivo y brinda apoyo al control interno				
3	El personal administrativo practica los valores éticos				
4	La entidad pública cuenta con los instrumentos de gestión actualizado				
5	La entidad pública cuenta con una estructura orgánica considerando los procesos, operaciones, niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación				
6	El encargado de Recursos Humanos realiza transparentemente la selección del personal				
7	En la entidad pública capacitan a sus trabajadores				
8	El jefe de inmediato delega funciones y comparte responsabilidades				
9	La entidad pública cuenta con un órgano de control institucional				
Evaluación de riesgo					
10	En la entidad pública existen estrategias para prevenir los riesgos				
11	La entidad pública cuenta con herramientas para identificar el tipo de riesgo				
12	La entidad pública utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para la valoración de los riesgos				



13	La entidad pública cuenta con estrategias para el manejo y su implementación en dar respuesta al riesgo				
Actividades de control gerencial					
14	Las actividades realizadas por los trabajadores son autorizadas y aprobadas por su jefe de inmediato				
15	La división de funciones contribuye a lograr objetivos de manera eficiente				
16	La entidad pública invierte recursos para el funcionamiento del control interno a fin de mejorar la gestión				
17	Se controla pertinentemente el uso y acceso a los recursos y archivos de la entidad pública				
18	Cuenta con indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión				
19	Se realiza un seguimiento a sus procesos, actividades y tareas para asegurar el cumplimiento de los mismos				
22	La entidad pública posee tecnología de información y comunicación moderna que ayuda en el control de la gestión				
Información y comunicación					
21	La entidad pública invierte recursos para el funcionamiento del control interno a fin de mejorar la gestión				
22	Se controla pertinentemente el uso y acceso a los recursos y archivos de la entidad pública				
23	Las verificaciones y conciliaciones de los registros se proceden en base a fuentes confiables y se realiza periódicamente				
24	Cuenta con indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión				
25	Los trabajadores de la institución conocen con claridad la documentación de los procesos, actividades y tareas a cumplirse				
Supervisión					
26	La entidad pública realiza acciones para la prevención y monitoreo en los procesos, actividades y tareas				
27	Se realiza un seguimiento continuo en los procesos y operaciones para obtener consistencia y calidad en la entidad				
28	La entidad pública promueve y establece la ejecución periódica de autoevaluación sobre la gestión y el control interno				



29	La entidad pública realiza evaluaciones independientes por los órganos de control competentes para ver el comportamiento del sistema de control y mejora de la gestión				
30	Los problemas y deficiencias encontrados se comunican oportunamente al responsable de la entidad pública para que tome acciones correctivas				
31	Según las acciones en el desempeño del personal, se planifica la inspección y monitoreo				
32	Las supervisiones habituales apoyan al mejoramiento de las funciones del personal				



CUESTIONARIO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	Lista de verificación	SI	NO	N/A
Planeación				
1	Están definidos los objetivos, misión, visión de la entidad pública			
2	Las actividades se planifican con la participación del personal administrativo			
3	Se toma en cuenta el FODA como herramienta para la planificación de actividades			
4	La entidad pública presenta un plan de difusión anual sobre el servicio que brinda			
5	La entidad pública realiza la difusión por página web sobre la transparencia de su gestión			
6	La entidad pública realiza alguna gestión en los procesos administrativos, en base a los propósitos institucionales			
7	Los procesos administrativos están estructurados para integrar y coordinar los procesos de gestión			
8	Las autoridades responsables participan en la elaboración de los instrumentos de gestión			
9	Las autoridades conocen los instrumentos de gestión			
Organización				
10	La entidad pública muestra el organigrama del área			
11	Existe una comunicación fluida entre áreas			
12	La entidad pública cuenta con un área de asesoramiento			
13	Cada área cuenta con personal capacitado y con conocimiento para brindar un adecuado servicio			
Dirección				
14	La orientación que brinda el personal es precisa y adecuada			
15	La entidad pública cuenta con un área de orientación para los tramites			
16	La gestión realiza procesos y/o actividades para la solución de conflictos			
17	El personal emite la información en su tiempo			
18	En la entidad pública se motiva constantemente al personal			
19	El personal de la universidad tiene una adecuada conducta dentro de la institución			



20	La entidad pública emite respuesta con argumentos sólidos a las consultas formuladas			
Control				
21	La entidad pública efectúa encuestas para medir su satisfacción			
22	Los resultados de la gestión administrativa son óptimos			
23	El control interno sirve de apoyo para mejorar, proveer, reestructurar y corregir el procedimiento			
24	El servicio que ofrece la entidad pública respecto a la calidad, tiempo y costo es adecuada			
25	La entidad pública entrega las resoluciones o trámites en su tiempo			
26	La entidad pública publica las resoluciones y convocatorias en la página web			



ANEXO 3
MATRIZ DE INSTRUMENTOS

Variable	Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Eficiencia del control interno	Ambiente de control	Entidad comprometida con la integridad y valores éticos	El código de ética en las entidades públicas es eficiente
			El responsable de la entidad pública establece un ambiente de confianza positivo y brinda apoyo al control interno
			El personal administrativo practica los valores éticos
		Estructura organizacional apropiada	La entidad pública cuenta con los instrumentos de gestión actualizado
			La entidad pública cuenta con una estructura orgánica considerando los procesos, operaciones, niveles jerárquicos, canales y medios de comunicación
		Competencia profesional	El encargado de Recursos Humanos realiza transparentemente la selección del personal
			En la entidad pública capacitan a sus trabajadores
			El jefe de inmediato delega funciones y comparte responsabilidades
		Responsables del CI	La entidad pública cuenta con un órgano de control institucional
	Evaluación de riesgos	Objetivos claros	En la entidad pública existen estrategias para prevenir los riesgos
			La entidad pública cuenta con herramientas para identificar el tipo de riesgo
		Gestión de riesgos que afectan los objetivos	La entidad pública utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para la valoración de los riesgos



		La entidad pública cuenta con estrategias para el manejo y su implementación en dar respuesta al riesgo
Actividades de control gerencial	Controles para las TIC para apoyar la consecución de objetivos	Las actividades realizadas por los trabajadores son autorizadas y aprobadas por su jefe de inmediato
		La división de funciones contribuye a lograr objetivos de manera eficiente
		La entidad pública invierte recursos para el funcionamiento del control interno a fin de mejorar la gestión
	Despliegue de actividades de control a través de políticas y procedimientos	Se controla pertinentemente el uso y acceso a los recursos y archivos de la entidad pública
		Las verificaciones y conciliaciones de los registros se proceden en base a fuentes confiables y se realiza periódicamente
		Cuenta con indicadores para la evaluación del desempeño de la gestión
		Los trabajadores de la institución conocen con claridad la documentación de los procesos, actividades y tareas a cumplirse
		Se realiza un seguimiento a sus procesos, actividades y tareas para asegurar el cumplimiento de los mismos
		La entidad pública posee tecnología de información y comunicación moderna que ayuda en el control de la gestión
Información y comunicación	Información de calidad del CI	La entidad pública brinda información de las actividades a realizarse de manera continua
		La información que emite los trabajadores es oportuna y adecuada



			Es precisa, confiable, de calidad y de suficiencia la información que brinda la entidad
			La entidad pública cuenta con políticas adecuadas para la preservación y conservación de documentos y archivos
		Comunicación de la información para apoyar el CI	La comunicación entre las autoridades y personal administrativo es clara, veraz y oportuna
			La entidad pública brinda información segura, correcta y oportuna hacia los usuarios y ciudadanos
	Supervisión	Evaluación para comprobar el CI	La entidad pública cuenta con medios de comunicación que aseguren brindar información a la comunidad estudiantil en cantidad, calidad y oportuna
			La entidad pública realiza acciones para la prevención y monitoreo en los procesos, actividades y tareas
			Se realiza un seguimiento continuo en los procesos y operaciones para obtener consistencia y calidad en la entidad
			La entidad pública promueve y establece la ejecución periódica de autoevaluación sobre la gestión y el control interno
			La entidad pública realiza evaluaciones independientes por los órganos de control competentes para ver el comportamiento del sistema de control y mejora de la gestión
		Comunicación de deficiencias de CI	Los problemas y deficiencias encontrados se comunican oportunamente al responsable de la



			entidad pública para que tome acciones correctivas
			Según las acciones en el desempeño del personal, se planifica la inspección y monitoreo
			Las supervisiones habituales apoyan al mejoramiento de las funciones del personal
Estrategias de la gestión administrativa	Planeación	Plan de difusión	Están definidos los objetivos, misión, visión de la entidad pública
			Las actividades se planifican con la participación del personal administrativo
			Se toma en cuenta el FODA como herramienta para la planificación de actividades
			La entidad pública presenta un plan de difusión anual sobre el servicio que brinda
	Actividades de difusión	La entidad pública realiza la difusión por página web sobre la transparencia de su gestión	
		La entidad pública realiza alguna gestión en los procesos administrativos, en base a los propósitos institucionales	
		Los procesos administrativos están estructurados para integrar y coordinar los procesos de gestión	
	Recursos humanos para el servicio	Las autoridades responsables participan en la elaboración de los instrumentos de gestión	
		Las autoridades conocen los instrumentos de gestión	
	Organización	Grupos de trabajo	La entidad pública muestra el organigrama del área
Existe una comunicación fluida entre áreas			
		La entidad pública cuenta con un área de asesoramiento	



	Personal con conocimiento especializado	Cada área cuenta con personal capacitado y con conocimiento para brindan un adecuado servicio
Dirección	Orientación al usuario	La orientación que brinda el personal es precisa y adecuada
		La entidad pública cuenta con un área de orientación para los tramites
	Entrega de información oportuna	La gestión realiza procesos y/o actividades para la solución de conflictos
		El personal emite la información en su tiempo
	Persuasión con argumentos solidos	En la entidad pública se motiva constantemente al personal
		El personal de la universidad tiene una adecuada conducta dentro de la institución
		La entidad pública emite respuesta con argumentos sólidos a las consultas formuladas
Control	Encuestas realizadas	La entidad pública efectúa encuestas para medir su satisfacción
	Impacto del servicio	Los resultados de la gestión administrativa son óptimos
		El control interno sirve de apoyo para mejorar, proveer, reestructurar y corregir el procedimiento
		El servicio que ofrece la entidad pública respecto a la calidad, tiempo y costo es adecuada
	Resoluciones emitidas	La entidad pública entrega las resoluciones o trámites en su tiempo
Publicaciones presentadas	La entidad pública publica las resoluciones y convocatorias en la página web	



ANEXO 4

VALIDACION DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES

1.1. TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **“Eficiencia del control interno y estrategias de la gestión administrativa en las entidades públicas del Distrito del Cusco en el año 2020”.**

1.2. INVESTIGADOR: **Mg. Paola Estrada Sánchez**

DATOS DEL EXPERTO

2.1. NOMBRES Y APELLIDOS: Dr. Juan C. Curiza

2.2. ESPECIALIDAD: Contador Público Metodología de la investigación

2.3. LUGAR Y FECHA: 05 de agosto del 2021

2.4. CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Docente de la Escuela Profesional de Contabilidad UAC.

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 – 20 %	REGULAR 21 – 40 %	BUENO 41 – 60 %	MUY BUENO 61 – 80 %	EXCELENTE 81 – 100 %
Forma	Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado					X
	Objetividad	Esta expresado en conducta observable				X	
Contenido	Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
	Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad					X
	Intencionalidad	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación				X	
Estructura	Organización	Existe una organización lógica				X	
	Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativo				X	
	Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnostico				X	

I. Opinión de aplicabilidad: Es factible la aplicabilidad del instrumento

II. Promedio de valoración: Muy buena

III. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación (X)

Debe corregirse ()



Dr. JUAN C. CURIZA CARRASCO

DNI N° 43252219