



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión administrativa y control interno según personal  
de la gerencia de finanzas de la Municipalidad  
Metropolitana de Lima, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Gil Robert Aricoché Vásquez

**ASESOR:**

Mgtr. Jesús Núñez Untiveros

**SECCIÓN:**

Gestión Pública

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Control Administrativo

**PERÚ - 2017**

## **Página de jurado**

Dr. Freddy Ochoa Tataje  
Presidente

Mgtr. Eliana Castañeda Nuñez  
Secretario

Mgtr. Jesús Nuñez Untiveros  
Vocal

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento.

A mi esposa Margarita, por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su infinito amor.

A mi hijo, por su confianza y su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

Nuestro agradecimiento al Dr. Cesar Acuña Peralta, fundador de la Universidad Cesar Vallejo, por su aporte singular a las Ciencias Empresariales y ser fuente de superación y trabajo en tiempos, donde los profesionales tienen más que un papel protagónico y proactivo.

A mi asesor, por los momentos y espacios de trabajo para el desarrollo de la investigación.

.

## **Declaración de autenticidad**

Yo, Gil Robert Aricoché Vásquez, identificado con DNI N° 33667751, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión administrativa y control interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016”, para obtención del grado académico de magister en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en el trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo, puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determina el procedimiento disciplinario.

Lima Norte, 2017

---

Gil Robert Aricoché Vásquez  
DNI N° 33667751

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado, se presenta ante ustedes la tesis titulada: “Gestión administrativa y control interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016”, con la finalidad de determinar la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública. Los resultados que se han obtenido durante el proceso de investigación representan, a parte de un modesto esfuerzo, evidencias donde se han verificado que la gestión administrativa tiene un nivel de correlación positiva respecto al control interno.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Gil Robert Aricoché Vásquez

## Contenido

Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	13
1.1. Antecedentes	16
1.1.1. Antecedentes internacionales	16
1.1.2. Antecedentes nacionales	19
1.2. Bases teóricas y fundamentación científica	22
1.1.3. Variable 1: Gestión administrativa	22
1.2.1. Variable 2: Control interno	45
1.3. Justificación	59
1.3.1. Teórica	59
1.3.2. Práctica	59
1.3.3. Metodológica	60
1.3.4. Social	60
1.4. Formulación del Problema	60
1.4.1. Problema General	63
1.4.2. Problemas Específicos	63
1.5. Hipótesis	64
1.5.1. Hipótesis General	64
1.5.2. Hipótesis Específicas	64
1.6. Objetivos	65
1.6.1. Objetivo General	65
1.6.2. Objetivos Específicos	66

II. Marco Metodológico	66
2.1. Variables	68
2.2. Operacionalización de variables	69
2.3. Metodología	71
2.4. Tipo de estudio	71
2.5. Diseño	72
2.6. Población, muestra y muestreo	73
2.7. Técnica e instrumento de recolección de datos	74
2.8. Métodos de análisis de datos	79
2.9. Aspectos éticos	79
III. Resultados	79
IV. Discusión	93
V. Conclusiones	98
VI. Recomendaciones	101
VII. Referencias	103
ANEXOS	108
Anexo 1: Matriz de Consistencia	109
Anexo 2 : Instrumentos	112
Anexo 3: Validez del Instrumento por juicio de expertos	116
Anexo 4: base de Datos	120
Anexo 5: Autorización	124
Anexo 6: Artículo Científico	125

## Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable Gestión Administrativa	69
Tabla 2. Operacionalización de la variable Control Interno	70
Tabla 3. Ficha técnica del cuestionario: Gestión administrativa	75
Tabla 4. Ficha técnica del cuestionario: Control interno	76
Tabla 5. Validación del instrum. Gestión administrativa, por juicio de expertos	77
Tabla 6. Validación del instrumento Control interno, por juicio de expertos	77
Tabla 7. Resumen del procesamiento de los casos: Gestión administrativa	78
Tabla 8. Análisis de fiabilidad: Gestión administrativa	78
Tabla 9. Resumen del procesamiento de los casos: Control interno	78
Tabla 10. Análisis de fiabilidad: Control interno	78
Tabla 11. Nivel de la gestión administrativa	81
Tabla 12. Nivel del control interno	82
Tabla 13. Gestión Administrativa y Control Interno	83
Tabla 14. Planeación y Control Interno	84
Tabla 15. Organización y Control Interno	85
Tabla 16. Dirección y Control Interno	86
Tabla 17. Control y Control Interno	87
Tabla 18. Correlación gestión administrativa y control interno	88
Tabla 19. Correlación planeación y control interno	89
Tabla 20. Correlación organización y control interno	90
Tabla 21. Correlación dirección y Control interno	91
Tabla 22. Correlación control y control interno	92

## Lista de Figuras

Figura 1. Nivel de la gestión administrativa	81
Figura 2. Nivel del control interno	82
Figura 3. Gestión Administrativa y Control Interno	83
Figura 4. Planeación y Control Interno	84
Figura 5. Organización y Control Interno	85
Figura 6. Dirección y Control Interno	86
Figura 7. Control y Control Interno	87

## Resumen

El presente trabajo de investigación: “Gestión administrativa y control interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016”, recoge como aspecto sustancial determinar la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. Se enmarcó en el tipo aplicado, nivel correlacional, con un diseño no experimental transversal. El método fue el hipotético-deductivo, porque se observó al problema, se formuló las hipótesis y se realizó la prueba oportuna. La población y muestra fue de 114 empleados. En relación a la instrumentalización, se han formulado dos instrumentos de recolección de datos y ambos han pasado por los filtros correspondientes, cada uno de ellos con 32 ítems y con cinco alternativas de respuestas. Los resultados de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho de Spearman, contestando de esta manera a los problemas, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando la hipótesis nula. Se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva significativa de 0.798 puntos entre las variables gestión administrativa y control interno.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, control interno, planeación, organización, dirección, control.

## Abstract

The present research work "Administrative management and internal control according to personnel of the finance management of the Metropolitan Municipality of Lima, 2016", collects as a substantial aspect to determine the relation between municipal administrative management and internal control according to the personnel of the Management of Finance of the Metropolitan Municipality of Lima, 2016. It was framed in the applied type, correlational level, with a non-experimental cross-sectional design. The method was hypothetico-deductive, because the problem was observed, the hypothesis was formulated and the test was carried out in a timely manner. The population and sample was 114 employees. In relation to instrumentalization, two data collection instruments have been formulated and both have gone through the corresponding filters, each with 32 items and with five alternative responses. The results of the investigation were performed through the descriptive analysis of the variables and the inferential analysis to know the level of correlation using the Spearman Rho test, thus answering the problems, verifying the fulfillment of the objectives and rejecting the Null hypothesis. It was concluded that there is a significant positive correlation of 0.798 points between the administrative management and internal control variables.

**Key words:** Administrative management, internal control, planning, organization, direction, control.

## **I. Introducción**

El mundo constantemente está interesado por implantar y conservar controles frente a la gestión administrativa, debido a que esta tiene conflictos que conviene ser examinados y que deben evaluarse mediante exámenes sistemáticos que exijan al trabajador a inhibirse de usar los recursos ilegalmente.

El control interno dentro de la gestión administrativa, siempre ha estado limitado a la parte financiera y económica, toda vez que lo restringían a los trabajos realizados en la gerencia de finanzas y contabilidad, mientras que los demás trabajadores administrativos estaban excluidos de control alguno, por lo tanto nunca estaban preocupados por evaluación de sus funciones.

Cuando se implementa el control interno dentro de la totalidad de la gestión administrativa, este debe responder por el seguimiento adecuado a los métodos utilizados, porque de lo contrario no serviría de nada los trabajos realizados, estos seguimientos deben de hacerse continuamente, elaborando ajustes necesarios en el transcurso de las operaciones o rutinas, debiendo prestar mucha atención a los resultados y exámenes que se hallan hecho.

Por lo tanto el control interno es muy importante a todos los niveles o áreas de la entidad, estos son el financiero o contable, el operativo y el recurso humano y demás elementos de una estructura organizativa, que en el horizonte mundial coexisten tanto políticas y normas como organizaciones que orientan, legalizan y velan por este tipo de toma de decisiones para el perfeccionamiento y evolución de la entidad pública.

Las particularidades principales del control interno deben ser: el control material de activos o bienes, seguridad de la información, cumplimiento a toda la normatividad que rige la entidad, si son obviadas esto generará la deficiencia en el control interno, y no permitirá la fortaleza de dicho control.

En la gestión administrativa el control interno debe realizarse mediante una planificación de métodos y procedimientos, previéndose todas las operaciones administrativas y financieras de la entidad. De esta manera se lograrán los

objetivos, con la finalidad de proteger el patrimonio con que cuenta, evaluar la veracidad y autenticidad de los fundamentos, para fomentar la eficiencia y eficacia de las actividades y favorecer la práctica de las estrategias para el éxito de metas y objetivos proyectados.

Al realizar el diagnóstico preliminar en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se ha manifestado un escenario inevitable: que ha venido empeorando la gestión administrativa por el no haber adecuado el buen uso del control interno en la gerencia. Nadie está preocupado en optimizar la administración para convertirla en una gerencia plenamente competente de realizar sus actividades administrativas de manera óptima.

Igualmente, los datos indican sobre la gestión administrativa con relación al control interno que recoge la gerencia. A los colaboradores escasamente les importa saber sobre los procesos administrativos y el control interno, la única inquietud que tienen es contrastar los métodos al interior que preexisten en la entidad. El tratamiento que le dan al control interno difiere por el régimen laboral de cada trabajador.

Tenemos un acumulado de referencias o estudios pasados que de un modo u otro se identifican con cada uno de las variables de esta investigación, a nivel mundial y nacional. Estos datos sirvieron para aclarar, fundamentar y caracterizar el argumento del estudio y, por tanto, los objetivos de esta tesis investigativa.

El problema general: ¿Cuál es la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

El presente estudio tiene justificación en la medida en que la circunstancia actual de la investigación lógica se ha encontrado con insuficiencias y limitaciones, que servirá como fuente de datos a todas las áreas de la gerencia de Finanzas para iniciar un trabajo de reingeniería en el control interno, no solo

financiero, sino también gestión administrativa para los trabajadores que laboran en esta gerencia.

El objetivo propuesto es comprobar la concordancia o relación que existe entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

En el marco teórico tenemos las dimensiones o subtemas de las dos variables. También se incluyen las metodologías hipotéticas lógicas o científicas de la gestión administrativa y el control interno que se plantearon y se comprobaron con la objetividad del estudio y establecer una valoración científica.

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1. Antecedentes internacionales**

Dugarte (2012) en su tesis presentada para optar el grado de Magister en ciencias contables, cuyo título es “Estándares de Control Interno Administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la Administración Pública Municipal”, Venezuela. Siendo su objetivo el de determinar los modelos de control interno administrativo para advertir fallas y carencias en obras civiles ejecutadas por las áreas y direcciones ejecutivas de la gestión pública de los municipios. El diseño de investigación fue analítica, proyectiva y explicativa. Llegándose a la conclusión de que la actual situación del control interno de los organismos de la gestión pública de los municipios que se encuentran en el área del estado de Mérida, en Venezuela, se encuentra bajo un dominio laboral que está aislado de la relación de capacidades, funciones y cargos realmente definidos, los cuales son componentes obligatorios para lograr los objetivos trazados y por lo tanto de la misión corporativa. Así mismo, se puede aseverar que debido a la no existencia en dicho órgano de un elemento técnico y especializado con funciones de vigilancia en la construcción de obras urbanas; es una señal clara de que se minimiza la segmentación del trabajo como fase primordial de la planeación, organización y control como funciones de la administración. De tal manera que estas características intervienen

trascendentalmente en el contexto del control interno administrativo, especialmente cuando el contenido fundamental del dinamismo administrativo que le concierne a las altas autoridades o direcciones ejecutivas, alude a los ejercicios de administración que realizan y desempeñan con el manejo de los bienes y recursos para la satisfacción de las exigencias de los servicios públicos que desarrollan en su ejecución en el ámbito de hechos administrativos formulados pero no ajustados a las reglas legales y técnicas.

Solís (2014) en su tesis para optar el grado de Maestría en Auditoría Gubernamental, de título: “El sistema de Control Interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la Gestión Administrativa del gobierno municipal del Cantón san Pedro de Pelileo”, Ecuador. Siendo su objetivo principal el brindar un piloto o modelo de control que se aplique con las necesarias adaptaciones lógicas, a la comprobación de los métodos ejecutados en este y su incidencia en la gestión administrativa. El diseño de investigación fue cualitativo. Concluyendo que para el desarrollo de sus funciones, los empleados se rigen a las disposiciones legales, aunque el orgánico funcional solo indica los informes que debe emitir el departamento de Tesorería, no tienen establecidos manuales de procedimientos por escrito. El cumplimiento del plan operativo se evalúa en periodos trimestrales a nivel de directores y jefes departamentales además se realizan reuniones mensuales con el Sr. Alcalde Cantonal para este propósito; en el caso de evaluaciones al personal se realizan anualmente; en el área de recaudación se realizan evaluaciones mensuales para verificar el cumplimiento de la programación presupuestaria. Se aplican las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, se considera la experiencia y el perfil de los funcionarios para ocupar estos cargos. No cuentan con manual de procesos que especifiquen las funciones y los pasos a seguir en los procesos de tesorería.

Camacho (2012) tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, cuyo título es: “Evaluación del Sistema de Control Interno perteneciente al departamento financiero de una Dirección de Educación Media Superior”, México, siendo su objetivo principal el utilizar una Auditoría Estratégica en el ámbito de Recursos Económicos de la D.G.E.T.I., con el propósito de instituir un

procedimiento de control interno que satisfaga la obtención de datos financieros correctos y básicamente seguros, además, la competencia de las operaciones ejecutadas y mostradas por el área. Llegando a la conclusión de que cualquier organización ya sea privada o pública, de beneficencia o lucro, pero que de algún modo maneja los activos o recursos deberá necesariamente supervisarlos, a fin de presentar claridad en su administración. No obstante, hay otra condición que es básica, siguiendo una sucesión de patrones determinados en lo que se suele llamar sistema de control interno. Para que predominen los dos escenarios mencionados, dicho sistema de control interno necesariamente debe ser examinado de manera continua y permanente para que la inercia no desvíe la trayectoria de los procedimientos y no se aleje de lo trazado en el indicado sistema.

Soto, P (2011) en su tesis presentada para optar el grado de Magister en Dirección de Empresas, de título "Evaluación de la gestión administrativa en centros médicos auspiciados por organismos internacionales, caso club rotario", de Ecuador. El objetivo de esta investigación fue examinar el movimiento administrativo de los centros médicos, con el propósito de comprender la eficiencia de la gestión administrativa, a través de la ejecución de las etapas del proceso administrativo. La investigación se efectuó con el diseño descriptivo explicativo. Concluye que se hallan atravesando un periodo de incesantes cambios, retos e incertidumbres, para las organizaciones, pero sobre todo para la gestión administrativa, por lo tanto no es realista que una entidad que quiera ser sostenible y perdurar en el tiempo suministrando servicios médicos, que mejoren la calidad de vida de las personas más sensibles o vulnerables, no sea eficiente en la atención de las etapas de los procesos administrativos. Es de suma importancia que las actividades sociales lleven a cabo la auto-sostenibilidad, para garantizar su permanencia en el tiempo, de esta manera deben ser eficientemente conducidos contando para esto con un buen modelo de gestión administrativa. Un buen modelo de gestión administrativa para centros médicos (centrados en la estrategia de la Atención Primaria en Salud) implica el desempeño de tres etapas sucesivas, una preliminar que además de anticipar los resultados, distribuye los patrimonios, la siguiente que se encarga del liderazgo, la motivación y anunciar

los resultados deseados a los participantes para que enseñen a la colectividad en la forma de prevenir las enfermedades y una última que cierra el modelo con el control, la evaluación, la toma de decisiones y determinación de políticas a seguir.

Cárdenas (2012) tesis para obtener el grado de magister en Administración, de título: “Evaluación del impacto del modelo estándar de control Interno (MECI) como herramienta de gestión para algunas entidades públicas de Palmira”, Colombia. El objetivo fue examinar el impacto de la ejecución del MECI, como un instrumento de gestión administrativa útil en las organizaciones gubernamentales de la ciudad de Palmira ubicada en el país vecino de Colombia. Puntualiza la metodología que se efectuó para el presente estudio exploratorio descriptivo, el que se confrontó desde procesos cualitativos registrados en una investigación de caso de tres entidades pública ubicadas en la ciudad de Palmira, contrastando su proceso particular en la adecuación del MECI para posteriormente efectuar un proceso comparativamente, y así lograr las respuestas a las preguntas de la investigación, en lo concerniente al impacto de la implementación del MECI como instrumento o herramienta de gestión administrativa en estas tres entidades. Llegando entre otras a las conclusiones de que en el desarrollo de la implementación de este control interno se debe comprender de manera decidida y ampliada a todos los trabajadores públicos de cada entidad, sin calificación de niveles de posición, cargo o tipo de relación laboral, lo que requiere la formación de espacios de aprendizaje que induzcan a la viabilidad y sostenibilidad del avance logrado. Es fundamental que el avance, valores, las actividades, las evaluaciones y los efectos posteriores del procedimiento de adecuación, sean instruidos en todo momento y de manera conveniente, haciéndolos igualmente miembros co-responsables del avance del procedimiento.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

Barbarán (2013) en su tesis para obtener el grado académico de magister en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial, titulado “Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo

general de bomberos voluntarios del Perú”. Siendo su objetivo establecer si la implementación del control interno incide en la gestión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. Conforme a las intenciones de esta tesis, el estudio se concentró en el nivel descriptivo, explicativo y correlacional. Concluye que la implementación del control interno incide en la gestión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. Dicha Implementación del control interno involucra que el entorno de evaluación aporte el ambiente en el que los colaboradores desplieguen sus actividades y cumplan con sus obligaciones de control. Sirve como premisa o base de los otros elementos. Dentro de este entorno, los supervisores valoran los conflictos identificados con el cumplimiento de objetivos específicos.

Bazán (2015) tesis para optar el grado académico de magister en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial, de título “la auditoría tributaria y su incidencia en la gestión administrativa de las Mypes de la región Pasco, 2014”. Su objetivo fue determinar si la Auditoría Tributaria, incide en la Gestión Administrativa de las Mypes de la Región Pasco, 2014. Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada y descriptivo explicativo. Se concluye entre otros que se ha determinado que la auditoría tributaria, incide favorablemente en la Gestión Administrativa de las Mypes de la Región Pasco, 2014. El análisis de los datos permitió determinar que el cumplimiento del reglamento de comprobantes de pago, incide en el control de operaciones de las Mypes.

Crisólogo (2013) tesis para obtener el grado académico de magister en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial, titulado “Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash”. Cuyo objetivo fue el de determinar si el Control Interno tiene influencia en la Gestión administrativa de las municipalidades del Callejón de Huaylas en la Región Ancash del Año 2010 al 2011. En conclusión, se estableció que el Control Interno si tiene influencia en la Gestión administrativa de las municipalidades del Callejón de Huaylas situado en la

Región Ancash. La comprobación de los antecedentes que corresponden a la hipótesis permitió determinar que las diferentes actividades de control tienen influencia en la productividad de la ejecución presupuestal contra el presupuesto de gasto. La información recopilada y la aplicación de la prueba de hipótesis aportaron a determinar que el tipo de ambiente de control no logra el nivel adecuado de cumplimiento de los objetivos y metas. Se ha determinado que el nivel de evaluación de riesgo si tiene incidencia en el incremento de la calidad de vida de los habitantes del Callejón de Huaylas.

Ramírez (2014) tesis para optar el grado académico de magister en auditoría con mención en auditoría en la gestión empresarial, de título “Análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las cajas municipales de ahorro y crédito del norte del Perú, período 2008 – 2010”, cuyo objetivo fue establecer las actividades de control que impactan la gestión administrativa de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008- 2010, con el propósito de expresar la necesidad de adecuar las prácticas de buenas políticas del Gobierno Corporativo. El estudio que se realizó es de tipo descriptivo, puesto que busca formar una representación de las realidades o circunstancias por los cuales se establece el problema de la investigación y es también de tipo correlacional porque plantea evaluar la relación que existe entre la variable actividad de control y la variable gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú. Llegando a las conclusiones de que las Cajas Municipales del Norte del Perú cumplen de manera moderada con los objetivos para las que fueron creadas, dado que la gestión se ve afectada de manera desfavorable por la ineficiencia en las estrategias y procedimientos de las actividades de los controles gerenciales, controles administrativos y los controles de procesos de la información, los que impactan perjudicialmente a la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú.

García (2013) tesis para optar el grado académico de maestra en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y gestión de control empresarial, de título “Implicancias del control interno en la gestión de las compañías de seguros de lima metropolitana 2011-2012”. El objetivo fue establecer las

implicaciones que tiene el control interno en la gestión administrativa de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana. Metodología, por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para su denominación como Investigación aplicada y conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo. Conclusiones, el presente trabajo pretende demostrar la enorme trascendencia del control interno y sus implicaciones en la gestión administrativa de una organización. Como lo indica en el trabajo realizado, podemos afirmar que el control interno en su relación con las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana. Es el acumulado de normas, guías, reglas, elementos esenciales, actividades, componentes, instrumentos y técnicas que lo hacen concebible. Con el control interno las agencias de seguros tendrán el control de los ejercicios que desarrollan, por lo que tendrán con la debida anticipación la oportunidad de detectar cualquier anomalía significativa que se estuviera produciendo y afectaría el desarrollo del logro de las metas y objetivos trazados.

## **1.2. Bases teóricas y fundamentación científica**

### **1.2.1. Variable 1: Gestión administrativa**

En la actualidad, la administración establecida por medio de la gestión administrativa se puede examinar como un método sustancial y universal, establecido en la mejora de los métodos cuya disciplina recoge conocimientos que contienen principios científicos, hipótesis, conceptos, entre muchos otros componentes que absolutamente dependen de la habilidad y de la destreza de los profesionales en gestión administrativa para adaptarlos en las organizaciones. La gestión administrativa como procedimiento abarca las funciones y actividades que los gerentes o administradores deben tener en cuenta para el logro de objetivos trazados en la organización.

Louffat (2012) elaboró su propuesta teórica acerca de los procedimientos de la administración, al respecto, señaló a la “gestión como elemento convergente e

integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control". (p. V).

Robbins y DeCenzo (2013) la gestión administrativa es fundamental dentro de la organización y es necesaria debido a que es "el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas". (p. 6).

Stoner, Freeman y Gilbert (2009) la gestión administrativa consiste "en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirlos para alcanzar sus metas". (p. 7).

### **Gestión administrativa Pública**

Andía (2012) en su manual de gestión pública nos dice:

Que es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es complejo y se encuentra sujeta a los intereses y juicios de los ciudadanos.

La gestión pública es en esencia una gerencia de conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.

Es así, que la Gestión Pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera como ella determina la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales. Con esto, ni las políticas mejores formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de

administración pública que las ponen en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos. (p. 9).

Durante el lapso de nuestra vida podemos tener un lugar en alguna organización, sea, deportiva, social, profesional, etc. Algunas asociaciones u organizaciones tienen un sistema formalizado, mientras que otras tienen una estructura informal; sin embargo, todas las organizaciones, formales o informales, son creadas y aglomeradas por un grupo de individuos que buscan las ventajas de cooperar con el objetivo final de alcanzar un objetivo compartido. En consecuencia, un elemento central de cualquier organización es alcanzar sus metas y objetivos. Las metas y objetivos pueden cambiar, pero sin ellos la organización no tendría ninguna motivación para serlo. Además, todas las organizaciones poseen un esquema o procedimiento para alcanzar los objetivos, es decir, un método, este método puede referirse al adiestramiento de las habilidades para ejecutar el servicio, sin un método de lo que se debe hacer en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad de Lima Metropolitana, no podrá ser efectiva. Asimismo la Gerencia de Finanzas debe obtener y determinar los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas, debiéndose tener en cuenta que la Gerencia de Finanzas depende de las otras Gerencias y sus áreas para conseguir los recursos que necesita y a su vez estas Gerencias y sus áreas también dependen de la Gerencia de Finanzas en la Municipalidad de Lima Metropolitana.

La gestión administrativa se podrá medir por medio de sus elementos: la planeación, la organización, la dirección y el control; desarrollados por los autores que se mencionan en la definición; iniciándose con el autor base Enrique Louffat, seguidos por Stephen Robbins y David DeCenzo y concluyendo con James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert.

## **Planeación**

Para Louffat (2012) la planeación es el “primer elemento del proceso encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución”. (p.2). También nos dice que “la planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo”. (p. 2).

Robbins y DeCenzo (2013) en su definición nos dice que:

Los objetivos o las metas de la organización son establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así, la planeación también se refiere a los fines (lo que se hará) y a los medios (como se hará). La planeación también se puede definir en términos de formal o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando solo sean de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito, suponiendo que se escriba algo. Lo que se hará, está en la mente de una o unas cuantas personas. Es más, los objetivos de la organización rara vez son expresados verbalmente. La planeación es general y carece de continuidad. Claro está que la planeación informal también existe en algunas organizaciones grandes, mientras que algunos negocios pequeños tienen planes formales muy complejos. Recordemos que la planeación formal es donde se presentan por escrito objetivos específicos a los miembros de la organización, esto quiere decir que la gerencia define con claridad el camino que quiere seguir para ir desde el punto donde se encuentra hasta el punto al que quiere llegar. (p. 72).

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) la planeación “implica que los administradores deben pensar con anterioridad en sus objetivos y como realizarlos, basando sus acciones en procedimientos y planes, dejando de lado los experimentos que solo llevan a la incertidumbre”. (p. 11).

Según Chiavenato (2014) nos dice que “las organizaciones no trabajan con base en la improvisación. Casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, por que sienta las bases para las demás”. (p. 124).

Chiavenato continua diciéndonos que la planeación “es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible”. (p. 124).

Por lo tanto, planificar es especificar los objetivos y seleccionar con antelación la mejor ruta de gestión para lograrlos. La planificación nos indica el horizonte al que se quiere llegar, que es lo que debe hacerse, en que momento, cómo y en qué orden.

En la Gerencia de Finanzas así como en las demás gerencias de la municipalidad, la planeación es el procedimiento de establecer objetivos o metas y adoptar los métodos para lograr dichas metas u objetivos, sin la planificación, la gerencia o administración no podrá determinar la forma de organizar a los colaboradores ni los activos o recursos apropiadamente; si no hay una planeación, no se podrá liderar con firmeza y confianza, tampoco se podrá esperar que el resto de los colaboradores lo vean como tal; si no existe la planeación, la dirección y los colaboradores no tendrán mucha posibilidad de lograr cada meta por lo que no se podrá llegar al objetivo, así mismo no podrá saber en qué momento se desvían de la ruta; las planificaciones incorrectas de la gerencia afectaran irremediablemente el futuro de cualquier municipalidad.

Los planes de manejo de la gerencia puede ser estratégicos u operativos; los planes estratégicos son planteados por los jefes de los altos niveles y determinan los objetivos generales de la gestión, por otro lado los planes operativos abarcan los detalles para la implementación y poner en marcha dichos planes estratégicos en día a día de la entidad, este tipo de plan lo llevan a cabo los colaboradores. Los planes estratégicos así como los operativos se elaboran y ejecutan jerárquicamente; pero en la parte superior de esto está el

establecimiento de la misión que es el objetivo general que se basa en los supuestos de los burócratas en cuanto a los propósitos de la municipalidad en la ciudad.

Los planes estratégicos y los operativos varían de tres maneras principales: el horizonte temporal, los planes estratégicos siempre se consideran en el largo plazo, no así los planes operativos que son de corto plazo, generalmente tienen una duración de un ejercicio anual; alcance, los planes estratégicos influyen en casi todas las actividades de las áreas de trabajo, entretanto los planes operativos tienen un grado menor de influencia y limitado, y el nivel de detalle en su mayor parte, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen básicos y no específicos, sin embargo, esta amplitud es importante para garantizar que los colaboradores de las áreas recapaciten en la totalidad de las actividades de la organización; por otro lado, los planes operativos como variante de los planes estratégicos se exponen con más detalle.

## **Objetivos y Misión**

### **Misión**

Según Louffat (2012) la misión es la razón de la empresa, debe estar fundamentada en valores y principios sólidos que la guíen y le den “personalidad propia”. Indica la manera mediante la cual una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. (p. 7).

Por lo tanto, la misión viene a ser el motivo o razón de ser de una organización, una empresa o una institución. Es un motivo concurrente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Por ejemplo: “Su misión como trabajador es administrar bien y correctamente los recursos de su institución”. La misión de una entidad o institución depende de la actividad que realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. En la Municipalidad Metropolitana

de Lima la misión sería el buen servicio al ciudadano con eficiencia al contribuyente o ciudadano optimizando sus recursos.

## **Objetivos**

Según Louffat, los objetivos “son los resultados que se buscan concretar, basados en la misión y visión, que desean lograrse al cabo de un plan de tiempo determinado. Para este efecto debe establecerse algún indicador que permita evaluar su cumplimiento. En ocasiones se suele emplear como sinónimos los términos objetivo, resultados y metas.” (p. 8).

Chiavenato (2014) nos dice que los objetivos son los resultados futuros que se pretenden alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar dentro de un cierto tiempo (p. 125). Con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. En consecuencia, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidades.

La planeación tiene múltiples objetivos, desarrollar la amplitud de la organización para adecuarse a las variaciones en el medio. Cambiar la conducta de los colaboradores a través de su afiliación en la mejora participativa y el desarrollo de la organización. Los objetivos estratégicos de la organización, que se denomina también gestión estratégica de empresas, es la investigación examinada de un plan de actividad para desplegar la superioridad competitiva de una empresa o entidad y complementarla para que se pueda desarrollar y ampliar su mercado reduciendo a los rivales. Este tipo de metodología vincula toda la capacidad de una empresa, por lo que la actividad planificada y complementaria de cada uno de sus segmentos se sume para alcanzar los objetivos determinados y factibles. Idealmente, la investigación estratégica debería buscar las competencias sistemáticas ya existentes entre la toma de la alta gerencia y los resultados financieros obtenidos por la organización.

## **Alternativas**

Según Louffat (2012) lo define de la siguiente manera: “Las alternativas o políticas son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión, Es decir. Fijan el contexto, el ámbito, los límites dentro de los cuales se debe ejecutar la acción administrativa, determinando lo que se puede o no hacer.” (pág. 7).

Una de las etapas de la planeación es buscar y considerar estrategias electivas. La cuestión más ampliamente reconocida no es descubrir opciones, sino más bien a disminuir su número con el objetivo de que puedan analizar el más alentador. Normalmente, el experto debe disponer hacer un examen preparatorio para encontrar los posibles resultados más productivos. En la estela de buscar opciones y considerar sus puntos buenos e inconvenientes, el siguiente paso es evaluar las opciones. Una opción puede parecer la más productiva, sin embargo puede que obligue a un gasto considerable de dinero y una recuperación moderada; otra puede parecer que hay menos beneficios y se toman aún menos peligros; otra mejor alternativa cumple con los objetivos de largo plazo de la organización.

La mayor parte de las veces hay demasiadas alternativas y debe tener en cuenta numerosas variables y limitaciones que la evaluación resulta ser increíblemente compleja. Este es el momento de la toma de decisiones.

### **Recursos necesarios**

Louffat nos dice que “son componentes de planeación encargados de los egresos y costos obligatorios para poner en marcha las acciones o actividades de la gestión administrativa planificadas en el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización que permitan cumplir con la misión, objetivos y estrategias definidas previamente, dentro de los plazos previstos”. (p. 34).

Por lo tanto, sin los recursos necesarios y mínimos, no se puede poner en marcha ningún proyecto factible, la planeación de las organizaciones o entidades

deberán tener el respaldo obligatorio, tanto financiero como patrimonial, solo de esta manera se logrará los objetivos sin desviarse de la ruta prevista.

## **Estrategias**

Según Louffat (2012) “la estrategia puede ser considerada como la postura empresarial adoptada para cumplir con la misión, así como con los objetivos previstos. La estrategia implica tomar decisiones y seleccionar las mejores opciones estratégicas que la sustenten” (p. 13).

Por lo tanto una gestión estratégica es un cumulo de decisiones y acciones administrativas que determinan la misión en el largo plazo de una entidad. Esta gestión estratégica Incluye un análisis interno y externo; la formulación de esta estrategia, su implementación, evaluación y control. La investigación de la gestión estratégica insiste en la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de una entidad.

## **Organización**

Según Louffat (2012) el segundo componente del proceso es la organización:

Se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida en la primera parte del libro. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible a las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño o estrategia previamente definida. Los modelos organizacionales que la administración científica nos ofrece son los denominados modelos tradicionales, dentro de los cuales se consideran el funcional, el de productos, el de clientes (segmentos/mercado), el geográfico, el de turnos, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional (por producto, por proceso y/o geográfico), el de proyectos y el matricial. En décadas más

recientes ha surgido el denominado modelo emergente, basado en el concepto de red.

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

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

Y, finalmente, a modo de un epílogo o recapitulación analítica del diseño organizacional, se impone la tarea de fundamentar los condicionantes y componentes organizacionales. Esto es, los factores y/o variables que influyeron en la confección del diseño organizacional adoptado por una institución y que servirán para poder sustentarlo técnicamente. Los principales condicionantes son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional. Del lado de los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones. (p. 46).

Robbins y DeCenzo (2013) se refieren:

Cuando los miembros de la organización han decidido cuáles serán las estrategias de la compañía, tienen que desarrollar la estructura que facilite más la posibilidad de alcanzar esas metas, la organización es función de los gerentes que crean la estructura de la organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian dicha estructura, están trabajando en el diseño de la organización. El proceso implica tomar decisiones con respecto a cómo se asignarán los trabajos especializados, cuáles serán las reglas que regirán el comportamiento de los empleados, y en qué nivel se tomarán las decisiones. Por lo general, la alta gerencia toma las decisiones relativas al diseño de la organización. A veces puede solicitar a los gerentes de nivel medio que contribuyan, pero es raro que los gerentes de nivel bajo y los empleados operativos tengan posibilidad de aportar algo. Todos trabajamos en alguna estructura organizacional y conocemos porque estamos agrupados de determinada manera, además, considerando los cambios del contexto y la necesidad de que las organizaciones se adapten rápidamente a ellos, debemos empezar a entender cómo podrían ser las estructuras del futuro. (p. 132).

Stoner, Freeman y Gilbert (2009) también nos señalan que la organización “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización”. (p. 12).

Reyes, A (2007) nos dice que “la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (p. 277).

### **La Organización en la Municipalidad**

La organización como parte del proceso de la gestión administrativa municipal implica el interrelacionar las diversas áreas de actuación articulando adecuadamente los sistemas administrativos, así como el funcionamiento de la

gestión municipal. Dada la responsabilidad a los que se enfrenta el ayuntamiento, esto resulta de fundamental importancia (Mejía, p. 17).

La organización es un ejemplo de conexiones, a través de las cuales los miembros de un equipo, bajo la jefatura de la alta dirección, buscan las metas u objetivos ya trazados en la planificación. Las metas u objetivos son producto de los métodos para la toma de decisiones siempre enfocados en la planeación; las metas u objetivos son típicamente ambiciosos, a largo plazo y sin un término determinado. La administración requiere que sus organizaciones perduren sólidas en el tiempo, los individuos de un área requieren de un sistema estable y razonable en el cual puedan cooperar de manera coordinada para lograr los objetivos de la entidad. El procedimiento de la organización incluye el establecimiento de opciones para hacer tipo de marco estructural, con el objetivo de que las instituciones perduren en el tiempo.

Para la organización, la administración del área debe tener en cuenta dos principios, el primero debe especificar las metas de la empresa u entidad, su planteamiento estratégico para conseguir estas metas y la capacidad de sus instituciones para ejecutar correctamente los planes estratégicos. En Segundo lugar la administración debe considerar en todo momento que es lo que está ocurriendo y que ocurrirá posteriormente en un futuro tanto inmediato como a largo plazo, en el marco de la institución. Con la integración de estos dos principios la administración tomará las decisiones más adecuadas a su realidad de manera veraz y oportuna. La organización se inicia posterior a la planificación, es el método o proceso de diseño organizacional que nos permitirá determinar una estructura sólida y que más conviene tácticamente para los colaboradores, para la tecnología y todas las tareas de la institución. El ejemplo particular de relaciones que la administración hace en este procedimiento se llama estructura organizacional, esto es un sistema o marco que prepara la administración para particionar y facilitar las actividades de los individuos del área. Como los procedimientos y las condiciones del ambiente organizacional son diferentes con relación de los otros, hay varias estructuras concebibles para la organización.

### **Cargos y tareas específicas**

La primera tentativa de establecer y determinar razonablemente las posiciones o cargos y tareas para el desempeño de los trabajadores, fue con la administración científica. En este aspecto Frederick Taylor con su libro “principios de la administración científica” ya a principios del siglo XX, fue el pionero. La tarea es la unidad más pequeña posible dentro de la división del trabajo, en una entidad u organización.

Cuando el cargo asignado es complejo, está compuesto por una diversidad de tareas múltiples que el colaborador debe resolver en el transcurso de su labor. El esquema de los cargos es el procedimiento por el cual éstas se realizan anticipándolas y ensamblándolas con diferentes cargos, para el cumplimiento de tareas mayores.

### **Estructura organizativa**

Según Robbins y Coulter (2010) estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p. 184).

En el momento en que la organización se ha formado y las personas han sido escogidas, toda la organización comenzará a marchar y obviamente se aspira el triunfo, es el momento exacto en que se debe de atender y crear la estructura organizativa. Cuando nos referimos a estructura, aludimos al ambiente en que los miembros de un grupo trata de organizarse, o para escoger otra analogía podemos decir, que es la base, los circuitos, las columnas que mantienen la organización en función. Es la ruta que todos los que participan en esto deben seguir y sabrán que es lo que se hará y los objetivos a cumplir. Dicha estructura retrata como se reconocen a las personas, la manera en que surgirán los llamados a liderar y por ende la toma de decisiones.

Cuando la organización se encuentra en marcha, los individuos podrían estar sin el entusiasmo inicial. Por lo que se iniciarían los conflictos laborales, generando perjuicios muchas veces irremediables a la organización. En tales circunstancias, en muchas organizaciones la estructura organizativa es necesariamente de utilidad.

### **Actividades laborales**

Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert (2009) nos dicen que “los gerentes, con el objeto de seguir la pista de la maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos”. (p. 348).

Continuando la idea también nos señalan que “por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos. Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras”. (p. 348).

### **Políticas y procedimientos**

Según Louffat (2012) “El manual de políticas establece las directrices que norman la práctica de las funciones, procesos o procedimientos generales o específicos. El manual de procedimientos detalla los pasos o etapas que deben cumplirse para realizar alguna función o proceso establecido” (p. 134).

Las políticas y los procedimientos están definidos como la planificación establecida estratégicamente para poder conducir adecuadamente las actividades de una organización. Son los verdaderos compendios que se centran en la ejecución de la ruta a seguir y no en ideas fortuitas que algún miembro pueda

tener. Estas políticas y procedimientos deberán cumplirse al detalle para el logro de los objetivos.

### **Asignación de recursos**

El procedimiento para la asignación de recursos, busca determinar que patrimonios tangibles o intangibles se necesitan para lograr las metas y objetivos de una organización. En este punto es importante delinear el método para consolidarlos de manera que racionalmente permitan un buen uso de los recursos estratégicamente.

Este procedimiento debe iniciarse en la etapa de la planificación, enfocándose en estudiar que riesgos y oportunidades podrían obtenerse con una buena distribución de los recursos.

### **Dirección**

Según Louffat (2012) el tercer componente del procedimiento es la dirección que se encarga de: “Velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos, la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de toda institución”. (p. 172).

A continuación nos indica que “administrar personas implica tratar de comprender su comportamiento individual y su comportamiento en grupos/equipos. En ese contexto, tener nociones sobre técnicas de liderazgo, de motivación, comunicación, negociación, del clima y cultura organizacional, se vuelve indispensable para poder lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución”. (p. 172).

Robbins y DeCenzo (2013) nos señalan que la dirección es “otro componente de la gestión; los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal de comunicación

más eficaz, y resuelven los conflictos suscitados entre miembros de la organización”. (p. 8).

Por otra parte Stoner, Freeman y Gilbert (2009) nos indican que la dirección “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección”. (p. 13).

### **La Dirección en la Municipalidad**

La dirección en el ámbito municipal es uno de los elementos que mayor impacto tiene para el logro de los objetivos, ya que en la medida en la que se cuenta con una buena dirección se podrán utilizar de una mejor manera los recursos tanto materiales, humanos, financieros como tecnológicos y así lograr mejores resultados y mayor motivación. Particularmente en la gestión municipal esto se ha tornado en un tema de interés buscando mejorar tanto la aptitud como la actitud (Mejía, p. 18).

La dirección tienen como función el de impulsar y manejar los esfuerzos de los colaboradores para realizar lo planificado y llegar al logro de los objetivos de una institución. Por lo tanto la dirección es la parte medular de la gestión administrativa, ya que a través de ella se logran los resultados previstos y que permitirán la evaluación del administrador; poco impacto tendrán las técnicas complejas para los demás procedimientos de la administración, como son la planeación, la organización y el control, si el trabajo de dirección es incorrecto. Siendo así podemos decir que la dirección es la parte más práctica y auténtica, ya que se desarrolla de manera directa con las personas, y éstas son quienes determinarán si se logra el éxito o fracaso de las organizaciones.

La dirección debe iniciarse motivando a los colaboradores, la motivación es un rasgo de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de los individuos; contiene factores que ocasionan, regularizan y sostienen la conducta de los seres humanos en un sentido personal y comprometido. La motivación es

el procedimiento administrativo que consiste en afectar en la conducta de los colaboradores, basándose en el conocimiento de qué hace que las personas trabajen. La motivación y el motivar aluden a la calidad de la conducta humana sensata, en algún punto entre dos extremos, los actos espontáneos y los hábitos adquiridos.

El liderazgo es otro factor relevante en la dirección, el ejercicio administrativo tiene gran relación con el liderazgo, un administrador puede ser un buen director, eficiente y eficaz que planifica, organiza y controla ordenadamente, pero no tiene las habilidades de un líder motivador.

## **Empleados**

Chiavenato (2011) nos dice que “las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad.” (p. 43).

Sin los empleados las organizaciones no pueden funcionar, sería imposible hacerlo solo con máquinas, por lo tanto estos se determinan como lo más importante e imprescindible.

## **Comunicación**

Según Louffat (2012) dice que la comunicación “en términos generales, es el proceso por el cual un emisor transmite un mensaje codificado por medio de un canal es recepcionado y codificado por un receptor quien luego de comprenderlo, en parte o en plenitud, procede a dar una respuesta”. (p. 279).

Podemos deducir que la comunicación es la actividad consciente en intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir datos orales o escritos a través de un idioma o sistema compartido.

## **Conflictos laborales**

Respecto a los conflictos laborales Louffat nos señala que “la negociación es el proceso por medio del cual, dos o más partes, de forma libre y voluntaria, intentan resolver conflictos en relación a un asunto, tema, situación general o específica, buscando obtener los beneficios más adecuados y positivos para satisfacer sus intereses respectivos de forma equitativa, equilibrada y justa”. (p. 289).

También nos explica que debe entenderse “por conflicto a las diferencias o desacuerdos surgidos entre las partes. Demás está decir que un aspecto clave para negociar es el conflicto, si no existiese conflicto no habría negociación”. (p. 289).

Los conflictos laborales y sus soluciones se crean en relación a diferentes temas, circunstancias y diversos contextos. En las organizaciones son frecuentes, los conflictos pueden manifestarse y solucionarse de manera leve o grave, dependiendo de este estado se procederá.

La conflictividad laboral se manifiesta y explica por la concurrencia de una serie de métodos políticos, económicos, sociales y culturales; que van más allá del entorno propio de la Municipalidad. Por lo que tenemos así que en el principio de los conflictos laborales coexisten componentes estructurales, la coexistencia de un régimen de relaciones de trabajo frágil, mayoritariamente inconstante, irregular, monetario o institucional. También se presentan conflictos de regímenes laborales diferentes. En los que un trabajador estable cree tener superioridad sobre un trabajador contratado a pesar de tener el mismo nivel laboral.

## **Estrategias de desempeño**

Las organizaciones serán exitosas si la dirección dirige a su personal para que hagan las cosas correctas (estrategia corporativa) y correctamente (eficiente y eficaz).

Chiavenato (2011) indica que “la actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas deben estar bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento”. (p. 21).

## **Control**

Según Louffat (2012) el control es el último componente del procedimiento administrativo, se:

Encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe de realizarse no sólo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas. Para realizar este cometido tradicionalmente se daba mucha importancia a la auditoría financiera-contable, sin embargo, el control de una institución implica otros aspectos que los financieros, motivo por el cual se vienen utilizando otros criterios de control basados en la Auditoría Administrativa, la cual sustenta su acción en la medición de indicadores de las diversas áreas administrativas (logística, recursos humanos, marketing, informática, etcétera), los diversos recursos administrativos (financieros, materiales y humanos) y los elementos de proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Los indicadores son un instrumento indispensable para el control, por que sirven de elemento de comparación para ver el grado de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, evaluando atributos como calidad, cantidad, tiempo, espacio y satisfacción. La necesidad imperiosa por tener controles más efectivos ha hecho que se propague una verdadera obsesión por ellos. Las instituciones tienden a formular indicadores “a diestra y siniestra” en cantidades y calidades no necesariamente

pertinentes. Es por eso que un indicador efectivo debe respetar algunas características básicas para ser considerado como tal: claridad, precisión, significancia, pertinencia, congruencia, oportunidad, factibilidad y economicidad.

Un aspecto a no ser olvidado es que de nada vale tener diseñado el mejor sistema de control e indicadores, si no se cuenta con el personal competente para poder aplicarlo, a fin de evitar subjetividades e imparcialidades por favorecer o perjudicar, de acuerdo a intereses que no se basen en la justicia y equidad de la evaluación que se realice. (p. 330).

A su vez Robbins y DeCenzo (2013) nos señalan que el control es “el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado qué actividades han sido realizadas y no hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado”. (p.356).

Un procedimiento de control eficaz garantiza que las actividades se lleven a cabo de tal forma se alcancen los objetivos de la organización. La eficacia y eficiencia de un procedimiento de control está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de lograr los objetivos. Un procedimiento de control será óptimo en cuanto más apoye a la administración a lograr los los objetivos de la organización.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) el control “entraña los siguientes elementos básicos; establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones”. (p. 13).

Según Muñiz (2003) nos dice que el control es:

Un instrumento, administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones, necesarias fiables y

oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma. (p.30).

### **El control en la Municipalidad**

La garantía de alcanzar los objetivos implica un adecuado seguimiento de la administración. La función del control comprendería una serie de mecanismos para permanentemente hacer ese seguimiento, además de los instrumentos de vigilancia que permitan el buen uso de los recursos, así como instrumentar cambios adecuados que posibiliten una gestión más eficiente (Mejía, p. 18).

La autoridad utiliza técnicas de control para garantizar de que están avanzando, de manera satisfactoria, hacia el logro de sus metas y que están utilizando sus activos de manera eficaz y eficiente. El control es el procedimiento que nos permite garantizar que el ejercicio de las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas; el control sirve a la administración para evaluar y monitorear la efectividad de las actividades previstas en la planeación, la organización y la dirección, una parte básica será tomar las correcciones necesarias que se requieran; mientras que las etapas de los procedimientos de control que la gerencia de finanzas realiza es determinar normas y metodologías para comprobar el rendimiento, medir los resultados, establecer que dichos resultados corresponden a la realidad y por ende tomar las medidas correctivas, se pretende que la gerencia tenga control para establecer la mejor calidad de los servicios, hacer frente a los cambios, aumentar valor y facilitar el delegar funciones y la cooperación en equipo.

El presente estudio espera agregar y contribuir en la optimización de la gestión administrativa en las Gerencias de Finanzas tanto a nivel local como nacional, para poder impulsar y proponer estrategias que perfeccionen los procedimientos administrativos. De igual manera este estudio ayudará a los

colaboradores a concientizarse para que le den valor a la importancia de enfrentar de manera adecuada cualquier dificultad que se presente en sus labores diarias, para el perfeccionamiento del control interno encontrándose opciones para afrontar de modo saludable y desarrollar un óptimo procedimiento en el cumplimiento de sus compromisos.

### **Desempeño laboral**

Respecto al desempeño laboral Andía (2012) nos dice que “es el reconocimiento formal de la responsabilidad y voluntad con que el servidor desempeña sus calificaciones en el desempeño del servicio público, se mide por el grado de eficiencia y responsabilidad con que desempeña sus funciones asignadas”. (p. 289).

Palaci (2005) plantea que:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (p. 155).

Chiang, Méndez y Sánchez (2010) comentan que:

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la

eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (p. 22).

Por lo tanto el desempeño laboral se describe de acuerdo a la relación existente entre la cantidad de trabajo realizado con una determinada calidad y el tiempo empleado en realizarlo. La evaluación del desempeño laboral es el proceso de establecer un valor a los resultados, comunicar la información a través de ellos y examinar conveniencias que optimicen el desempeño laboral en la Municipalidad. La evaluación del desempeño de los trabajadores que sirven al Estado es un proceso necesario, perenne, general, metódico, equitativo y demostrable del conjunto de acciones, capacidades y rendimiento del trabajador en cumplimiento de sus metas y del conjunto de sus aptitudes para el puesto, las que deben de estar emplazadas a satisfacer los requerimientos de los ciudadanos y el logro de los objetivos corporativos de la entidad.

### **Control de procesos y actividades**

Según Robbins y Coulter (2010) nos dicen que las autoridades de una institución deben monitorear las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado y corregir las desviaciones de consideración. Esto es un control de procesos y actividades (p. 395).

La cuestión de cualquier procedimiento o actividad de una organización será el logro de un producto final, que tengan los atributos característicos determinados de manera que cumplan con las especificaciones y rangos de calidad obligatorios. Esto se realizará debido a los controles minuciosos de las condiciones de trabajo. La misión del marco de control de procedimientos y actividades será la corrección de las desviaciones que hayan surgido en el cumplimiento de los trabajos encomendados llegando en óptimas condiciones a los objetivos trazados.

### **Control de recursos**

Chiavenato (2011) en su libro Administración de recursos humanos, especifica que “la administración busca la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, ya sean humanos o materiales a fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas”. (p. 80).

En el momento en que la organización opte por ejecutar una estrategia, es vital tener en cuenta una designación adecuada de los recursos, control y ejecución de los mismos.

El control de recursos consiste en establecer el límite, asignación o distribución de los recursos y la creación de componentes adecuados para remediar la insuficiencia de éstos y así lograr el éxito de los objetivos fijados por la organización.

Hay tres tipos primarios de control: Control de gestión: se logra a través de marcos, normas, metodología, Control social: Esto se logra a través de los impactos de la sociedad sobre el comportamiento de grupos y personas. Forman parte de este la estandarización de normas y la adaptación mutua y Autocontrol: En este se aplica cada uno su propia conducta en particular.

### **1.2.2. Variable 2: Control interno**

Claros y León (2012) respecto al control interno nos indica que “teniendo en cuenta las pesquisas realizadas y relacionadas con el control interno, esta investigación se fundamenta teóricamente en que el control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal designado, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto del logro de objetivos”. (p. 25).

Estos objetivos se distribuyen en tres categorías:

En primer lugar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

En Segundo lugar la confiabilidad de la información financiera.

Y en tercer lugar el cumplimiento con leyes y regulaciones.

Rojas, Montero y Granda (2014) se define “como un proceso, efectuado por los directores, la gerencia y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, informes y el cumplimiento”. (p. 38).

Según De Jaime (2013) señala que el control interno es “un proceso que es 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”. (p. 19).

También los subdivide en tres categorías:

La primera categoría será la eficacia y eficiencia de las operaciones.

La segunda categoría será la fiabilidad de la información financiera.

La tercera categoría será el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por otra parte Andía (2012) nos dice que “el control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su aplicación es previa, simultánea y posterior”. (p. 260).

Las ideas de los autores concuerdan en que el control interior es un procedimiento realizado por la gerencia administrativa y de la generalidad de los trabajadores dentro de una organización, de su envergadura o la actividad que realiza. Las organizaciones necesitan de un instrumento útil para la administración en sus procedimientos operativos que le permite examinar y controlar sus activos y recursos y de esta manera tener la seguridad más razonable aunque no total en el logro de las metas y objetivos, en las tres coincidencias que tienen:

Primero, la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Segundo, la confiabilidad de la información financiera.

Tercero, el cumplimiento con las leyes y regulaciones.

Además de lograr la identificación, la cuantificación, la evaluación y el control de los riesgos y así lograr detener algún fraude que pueda afectar a la organización.

Claros y León (2012) nos indican que “para lograr estos objetivos del control interno, se alcanzan mediante la conformación de cinco componentes, estos componentes generan una correlación y forman un sistema integrado que responden de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. Los componentes son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión”. (p. 241).

Entre los elementos del control interno tenemos en un principio al ambiente de control que está compuesto por la condición de todos los colaboradores que trabajan en una entidad. La alta dirección determina la línea a seguir incluyendo la responsabilidad apropiada hasta alcanzar los objetivos planificados.

Con respecto al ambiente de control Claros y León (2012) señalan que este tipo de control “establece la atmosfera o carácter de una organización, influyendo en la conciencia de control del personal. Es el fundamento de todos los demás componentes del sistema del control interno, otorgando ordenamiento y estructura a dicho sistema. Los factores a considerar dentro del entorno de control serán: la estructura organizacional, personal competente y autoridades y las responsabilidades apropiadas”. (p. 241).

Por su parte Rojas, Montero y Granda (2014) nos señalan que “la organización demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener personal competente, alineado con los objetivos de la organización. La organización mantiene personal responsable de sus compromisos de control interno”. (p. 38).

Así mismo De Jaime (2013) dice que “el ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno”. Desde el punto de vista de la Administración nos señala que “es, por tanto y fundamentalmente, consecuencia de la actitud

asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados”. (p. 23).

Por lo que considera al ambiente de control como el cimiento de todo procedimiento de control interno.

Siendo así el ambiente de control es el medio organizacional propicio, es la plataforma de los demás elementos que conforman el control interno, tiene gran influencia en las estrategias y en los objetivos establecidos por la administración, contribuyendo en el orden estructural por la que se deben dar cumplimiento a los objetivos y la disposición de los colaboradores que hará que se efectúen; establece las pautas del movimiento de una organización además de intervenir en la concientización de los trabajadores dando la debida importancia al control interno.

Según De Jaime (2013) señala que el primer indicador del control interno es la estructura organizativa, por lo que “toda empresa debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en un algún tipo de herramienta gráfica. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas”. (p. 26).

El segundo indicador del control interno según De Jaime es la competencia profesional; los gerentes y colaboradores deben identificarse por tener cierto nivel de habilidades lo que les permitirá comprender lo importante del logro, adecuación y que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y sostenimiento de controles internos razonables.

De esta manera la alta gerencia así como lo colaboradores deben: En primer lugar tener un nivel de competencia profesional apropiado a sus deberes y

responsabilidad y en segundo lugar entender competentemente la importancia, los objetivos y los procedimientos del control interno en la organización. La alta gerencia debe puntualizar el rango de competencia que se requiere para las diferentes tareas y trasladarlo en demanda de los conocimientos y destrezas.

La metodología para la contratación de colaboradores debe garantizar que el aspirante tenga el nivel de estudios y experiencia que satisfaga las necesidades predeterminadas del puesto. Una vez terminada la selección se incorporara al colaborador dándosele las orientaciones y capacitaciones de forma práctica y ordenada, lo que determinara que dicha persona sea útil y eficiente en sus labores.

El Tercer indicador según De Jaime (2013) denomina las autoridades y las responsabilidades apropiadas. “Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación”. (p. 49).

A continuación nos explica que “un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos. Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados, y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas”. (p. 50).

La segunda dimensión del control interno según Claros y León (2012), es la evaluación de riesgos, nos dice que “cada entidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí”. (p. 242).

Esta evaluación de riesgo consiste en la individualización y la observación de los riesgos importantes para el logro de las metas y objetivos de la entidad, Esto servirá de base para decidir cómo deben supervisarse y evaluarse dichos riesgos. Por lo tanto, debido a los cambios que se dan frecuentemente en el

ambiente, Es necesario que la entidad tenga dispuestos los de dispositivos de identificación y poder afrontar los riesgos emanados por los cambios.

La evaluación debería considerar el examen de que los objetivos hayan sido debidamente especificados, De Jaime nos explica “que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, y que se les haya cuantificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de impacto del fraude”. (p. 242).

Tomando los autores Rojas, Montero y Granda (2014) nos dicen sobre la evaluación de riesgos, “que se define como el producto de los cambios permanentes en el entorno, las entidades deben evaluar constantemente los riesgos involucrados y establecer medidas para su prevención. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y cuantificación del riesgo relacionado con los objetivos, identifica los riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar la forma de administrarlos”. (p. 39).

Así mismo Rojas, Montero y Granda (2014) explican que “la organización considera el impacto del fraude en la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos; identifica y valora los cambios que podrían impactar de manera importante en el control interno”. (p. 39).

El autor De Jaime (2013) por su parte menciona “que todas las organizaciones y empresas independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, se enfrentan a riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios”. (p. 27).

Los riesgos están presentes en todas las organizaciones. No hay forma ni manera práctica para reducir los riesgos a cero. Por lo que la administración deberá tratar de establecer cuál sería el rango de riesgos aceptables dentro de los límites establecidos que no afecten la buena funcionalidad de organización.

La evaluación de riesgos se caracterizan por que son preventivos, es la identificación y la investigación de los riesgos más relevantes que pueden influir en el cumplimiento de las metas y objetivos fijados por la administración y sirve de cimiento para hacer frente a los riesgos permitiendo posteriormente a la administración resolver con éxito la inseguridad, peligros y oportunidades presentes.

Para poder medir la evaluación de riesgos, De Jaime (2013) señala que en primer lugar es necesario que se identifique el riesgo, “es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una empresa en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado con la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente partir de cero, esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores”. (p. 29-30).

Estupiñan (2012) nos dice que “la alta gerencia reconoce normalmente que existen incertidumbres que no se pueden conocer con certeza cuando, donde y como ocurrirá un evento, o si ocurrirá su resultado, existiendo factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un evento”. (p. 69).

Por su parte De Jaime (2013) dice en segundo lugar está la cuantificación del riesgo, “a través de la cuantificación de la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar. Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar, que como máximo se prestan a calificaciones de grande, moderado o pequeño. Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptualarlos rápidamente como no medibles. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria”. (p.31).

La tercera dimensión del control interno son las actividades de control, según Claros y León (2012) “consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación y asegurar que se llevan a

cabo los lineamientos establecidos por ella. Las actividades de control se realizan a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones”. (p.242).

Incorporan una amplia variedad de ejercicios o actividades, como son las conformidades, autorizaciones, comprobaciones, conciliaciones, discriminación de las operaciones, confianza en el patrimonio y segregación de las ocupaciones. “En la evaluación de las actividades de control interno, entre otros aspectos, deben examinarse: si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, si las mismas son aplicadas en la realidad, y si los resultados conseguidos son los esperados”. (p. 242).

Según Rojas, Montero y Granda (2014) “las actividades de control es en donde la organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyen a mitigar, a niveles aceptables, los riesgos para el logro de los objetivos”. (p. 39).

También nos indican que “los procedimientos relacionados a captar personal competente, segregar responsabilidades y operaciones o comprobar las medidas de seguridad son elementos que aseguran de manera razonable la concreción de los objetivos en una entidad. La organización desagrega las actividades de control según lo que se manifiesta en las políticas y los procedimientos que pondrán en marcha esas políticas”. (p.39).

Por su parte De Jaime (2013) indica que “las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización. Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la concesión de otros”. (p. 32-33).

Los ejercicios de control son los enfoques y técnicas que están conectados a través de la entidad, en todos los niveles y en todas las actividades, los

controles garantizan que las directivas emanadas de la administración están yendo por el camino planificado, que en todo momento se está tomando las medidas correctivas necesarias para fiscalizar los riesgos con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

De Jaime (2013) nos señala que “dentro de los principales indicadores de las actividades de control tenemos las políticas y procedimientos, la información sobre el sistema de control interno puede figurar en su formulación de políticas, y, básicamente, en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control”. (p.52).

Así como también segregación de responsabilidades, según De Jaime (2013) señala “que es uno de los elementos claves de todo sistema de control interno, respondiendo al principio fundamental de que ninguna persona puede controlar todas las fases de una transacción”. (p. 50).

De Jaime también nos indica que “en la práctica, la segregación puede enfocarse de distintas formas: Separación de responsabilidades para las distintas partes de una transacción, de manera que una operación completa no pueda ser ejecutada por una sola persona”. (p. 50).

Por otra parte Claros y León (2012) explica que “una organización pequeña probablemente tiene muy pocos empleados como para llevar a cabo satisfactoriamente esta actividad de control. En tales casos, la gerencia debe ser consciente de este riesgo y compensarlo con otras actividades de control. La rotación de empleados puede ayudar a asegurar que una sola persona no sea responsable de todos los aspectos claves de las transacciones o eventos por un excesivo periodo de tiempo”. (p.35).

Los esfuerzos para establecer la seguridad, nos dan a entender que el control interno tiene entre sus objetivos esenciales, el de proteger los recursos por parte de la administración, pues es su responsabilidad primordial y fundamental. Por esto, conjuntamente con un procedimiento financiero conveniente,

corresponde también implementar un procedimiento de seguridad. Limitación de la accesibilidad de los activos. Cobertura de riesgos utilizando métodos adecuados. Dentro de las medidas a adoptar para su seguro, deberían de tenerse en cuenta los siguientes ejemplos: mediante fotocheck limitar los accesos a las diferentes oficinas o ambientes que no les correspondan, también se debe contar la restricción a las bases de datos y afines mediante claves complicadas y difíciles de descifrar, con los niveles de accesos restringidos. Ambientes seguros para los documentos financieros y administrativos más importantes, estos ambientes deberán permanecer bajo vigilancia de circuito cerrado de manera continua. Procesos eficientes de investigación, para los trabajadores que tienen puestos “claves”. Tener un plan seguro adecuado con la cobertura necesaria del valor de posibles daños.

La cuarta dimensión es la información y comunicación, que según Claros y León (2012) mencionan, que “la información pertinente debe ser identificada, recopilada y comunicada en una forma y espacio de tiempo tales, que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades”. (p. 242).

Estupiñan (2012) nos refiere sobre la información y comunicación que “para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna”. (p. 34).

Según Rojas, Montero y Granda (2014) nos dice respecto que “la información y comunicación es de vital importancia para retroalimentar el estado de los demás elementos de control interno y posibilita la evaluación de hechos que puedan afectar a la empresa en el futuro”. (p. 40).

Ellos también afirman que “la organización obtiene o genera y utiliza información de calidad, relevante, como respaldo para el funcionamiento de los otros componentes del control interno. Comunica internamente la información, incluyendo los objetivos responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros elementos del control interno. La

organización se comunica con terceros en relación con los asuntos que afectan a los otros elementos del control interno” (p.40).

Según De Jaime (2013) “hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio”. (p. 71).

Para tener un efectivo control interno es necesario que los datos deben transmitirse en línea y que recorra todos los niveles de la entidad. Es muy importante, distinguir, unificar e impartir la información de manera pertinente y oportuna para que todos puedan cumplir con sus quehaceres asignados, la alta dirección debe dirigirse a todos los trabajadores de forma clara y concisa, si no se tiene pleno conocimiento de sistema de control, las metas y objetivos trazados así como sus competencias y la forma de relacionarse con el trabajo de los demás con seguridad se crearan conflictos. La información es el cimiento de la comunicación. La comunicación está en todos los elementos de una organización; por otra parte, la comunicación dentro de la entidad debe ser efectiva, además deberá existir una buena comunicación con el exterior, pues ellos son los proveedores, los clientes y los accionistas para el logro de las metas y objetivos determinados.

El primer indicador para evaluar la información y Comunicación es la información relevante, según Claros y León (2012) esta “debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales”. (p. 39).

Por su parte De Jaime (2013) señala que “resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz”. (p.71).

El segundo indicador es la comunicación interna, De Jaime nos dice que “debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la empresa, de arriba hacia abajo y a la inversa. Las responsabilidades de su control abarcan a todos los estamentos de la empresa”. (p. 71).

Así Mismo interpreta que “debe haber líneas directas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber disposición de los directivos de escuchar”. (p.51).

El tercer indicador es la comunicación con terceros, De Jaime nos dice que esta “debe de ser eficaz hacia los clientes, proveedores, organismos de control y accionistas. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes”. (p. 71).

La quinta dimensión del control interno es la supervisión, para Claros y León (2012) “el control interno requiere supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del control interno en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos”. (p. 243).

Considerando a Estupiñan (2012) “los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a los factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia”. (p. 37).

Según Rojas, Montero y Granda (2014) se refieren a la “selección, desarrollo y evaluaciones continuas y separadas para comprobar si los elementos del control interno están presentes y funcionando. La organización evalúa y

comunica las deficiencias del control interno, de manera oportuna, a las partes responsables de las acciones correctivas, incluyendo a la administración y la Junta de Directores, según sea el caso”. (p.40).

Por su parte De Jaime (2013) nos indica que “las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continua realizados por la empresa como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros, especialmente los auditores internos y externos”. (p. 43).

Así mismo nos dice que “todas las deficiencias que puedan afectar la consecución de los objetivos de la empresa deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar medidas necesarias, para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas”. (p. 44).

La supervisión está referida al examen de la calidad de los controles internos, y a la observación conveniente y consistente de lo planificado y el funcionamiento de estos controles, permitiendo a la gerencia la toma de decisiones necesarias de manera correcta y oportuna. Todo el procedimiento debe ser observado, con la finalidad de la incorporación de la concepción del de mejoramiento continuo; por lo tanto, el procedimiento de control interno debe ser adaptable para responder ágilmente y ajustarse a las condiciones.

Los indicadores para la dimensión de supervisión que se tomaron en cuenta son las evaluaciones puntuales, en cuanto a estas claros y León (2012) nos señalan que le corresponden las siguientes consideraciones:

“Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación)”.

“Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables”.

“El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad”.

“Debe confeccionarse un plan de acción que contemple: i) El alcance de la evaluación, ii) Las actividades de supervisión continuadas existentes, iii) La tarea de los auditores internos y externos, iv) áreas o asuntos de mayor riesgo, v) programa de evaluaciones, vi) evaluadores, metodología y herramientas de control, vii) presentación de conclusiones y documentación de soporte, y viii) seguimiento para que se adapten las correcciones pertinentes”. (p.43).

En cuanto a las deficiencias detectadas Claros y León señalan “que son las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes”. (p.43).

Para De Jaime (2013) el término deficiencia “se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad”. (p.43).

En cuanto al indicador las acciones correctivas, para Claros y León (2012) “son las actividades y tareas que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la deseada”. (p. 542).

La entidad en su totalidad debe ser capaz de conocer y registrar cada una de las sugerencias que como consecuencia de las autoevaluaciones y las evaluaciones autónomas que se han hecho, a fin de adquirir un plan para el mejoramiento integral que apoye a la consolidación del Sistema de control interno.

La motivación para contar con un procedimiento de perfeccionamiento es poner en orden todas las reformas y sugerencias y de esta manera se podrá monitorear y saber, en un momento específico, las circunstancias en que se encuentra la adecuación y la evaluación medidas correctivas generadas.

### **1.3. Justificación**

Según Soto, R (2014) “La justificación es la importancia de la investigación; es decir, se debe indicar el aporte de la investigación. En la justificación se expone los motivos por los cuales se realiza la investigación”. (p. 18).

#### **1.3.1. Teórica**

Se justifica teóricamente por la aplicación de la teoría y los conceptos relacionados con la gestión administrativa y sus elementos planeación, organización, dirección y control tomados del libro “*Administración. Fundamentos del proceso administrativo*” de Enrique Louffat y control interno y sus componentes ambiente de control, evaluación de riesgo, actividad de control, información y comunicación y supervisión tomados de Roberto Claros y Oscar León en su libro “*El control interno como herramienta de gestión y evaluación*”, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad de Lima Metropolitana. Ello permite a la investigación contrastar diferentes conceptos de la administración en una situación real.

#### **1.3.2. Práctica**

Establecer ambas variables nos proporciona datos adaptados a la medida de nuestros requerimientos, esta organización tiene como medio base y sustentador al “feedback” o realimentación, ya que de esta forma se podrá potenciar los puntos reconocidos como frágiles y a su vez potenciar los que ya vienen brindando resultados óptimos. La accesibilidad de la información, que es necesaria para poder mejorar el desempeño de los colaboradores, junto con un grupo de instrumentos dirigidos a aumentar sus conocimientos, nos llevará a alcanzar las metas y objetivos previamente trazados lo que mejorará la gestión administrativa y el control interno de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

### **1.3.3. Metodológica**

La ejecución de la presente investigación se realizará con la participación de los empleados de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad de Lima Metropolitana, recurriendo a encuestas, logrando la cuantificación de los datos obtenidos y proponiendo indicadores de mejora para lograr resultados eficientes, además de contribuir como modelo a implantar en las demás instituciones públicas. De acuerdo a la técnica de contraste; la investigación correlacional es aplicada en nuestro trabajo de investigación ya que la información está basada a una población determinada los cuales mediante encuestas se recolectó información para el sustento de los problemas y causas que aquejan a la los colaboradores.

### **1.3.4. Social**

La investigación de los temas relacionados con la gestión administrativa y el control interno en la Municipalidad Metropolitana de Lima; las mediciones del impacto social y económico; su política pública; y los conflictos socio ambientales; establecerá una aportación significativa de gran beneficio para la los demás municipios de nuestro país.

## **1.4. Formulación del Problema**

La administración de las organizaciones tanto públicas como privadas a nivel global, que están en la línea de la innovación, están estimulando siempre al perfeccionamiento de sus gestiones, atentos a que éstas se lleven a cabo con economía, eficiencia, eficacia y sobre todo transparencia; con nuevos patrones, normas reguladoras y orientaciones a la gestión administrativa, que brindan estimulación a las administraciones, a perfeccionar los controles internos de las entidades, de tal manera que se fortifique la indispensable confianza de la colectividad, y demás actores, en la sinceridad de la información financiera y administradora de las instituciones y levantar la profesionalidad y comportamiento

de los colaboradores y gerentes de la misma, garantizando la eficacia y transparencia de la gestión administrativa; haciendo hincapié en la gestión, pues cualquier anomalía que se presente es debido al quehacer de las personas, si estas tienen malas intenciones el control interno se complica, tal como viene ocurriendo a nivel nacional.

Diferentes escándalos en las entidades públicas obligaron a las administraciones y entes de regulación de varios países a constituir una sucesión de medidas destinadas al fortalecimiento de los sistemas de control interno dentro de las organizaciones. Una y otra vez las medidas llegaron a ser irrazonables e incluso llegaron a ser excesivas y por encima de todo onerosas, hasta el grado de un incremento significativo de los gastos de capital y las prácticas de trabajo de la organización.

A pesar de estos problemas, también se tuvo experiencias que repercutieron en medidas efectivamente eficaces y sobre todo beneficiosas en términos de costo-beneficio. Un caso destaca recientemente de ineficiencia del control interno es el que se encontró en abril de 2010 por el Grupo Goldman Sachs, a quien se le ha atribuido realizar fraudes por la Comisión Nacional de Valores de Estados Unidos, por haber organizado y promovido un rubro de obligaciones o deudas vinculadas a hipotecas de alto riesgo. Teniendo en cuenta este hecho las preguntas que nos hacemos es si estados financieros son realmente un instrumento para medir los patrimonios o es que estos se pueden observar y esfumarse así de pronto, por esto al examinar este tema, se hace conciencia de lo importante que es el control interno para que el impacto en la organización tenga visos de que se está desarrollando en su beneficio, a causa de la efectividad del proceso en la ejecución de los pagos.

En este escenario la interrogante debería ser ¿Por qué es de suma importancia que las organizaciones cuenten con el control interno? El control interno vital para la estructura administrativa y financiera de una organización; esto le da a las organizaciones la seguridad que sus datos relacionados con las

finanzas son confiables frente a los fraudes, de que se garantiza la eficiencia y eficacia operativa.

Según Rojas, Montero y Granda (2014) el control interno “es un proceso, efectuado por los directores, la gerencia y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con operaciones, los informes y el cumplimiento”. (p. 60).

Si tenemos en cuenta que la Municipalidad Metropolitana de Lima es una institución pública que tiene como principales objetivos lograr el progreso financiero, social, cultural y ecológico proveyendo al vecino un ambiente apropiado para la satisfacción de todas sus necesidades básicas, como son el tener una vivienda, velar por la salud, buenos centros de abasto, el tener una buena educación, contar con centros para su recreación, comunicación y transporte adecuados. La Gerencia de Financiera es el órgano de apoyo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, responsable de la organización de los patrimonios financieros del gobierno municipal en los ámbitos de su competitividad, de acuerdo la Ley Orgánica de Municipalidades y demás disposiciones legales aplicables. Guiará sus operaciones al control efectivo de los ingresos y gastos, manteniendo niveles de liquidez satisfactorios, disponer que el financiamiento de las actividades y proyectos de la municipalidad sean oportunos y de necesidad adoptando los dispositivos financieros que velen por el buen uso de la estructura financiera de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

De acuerdo a lo analizado podemos decir que la Gerencia de Finanzas como todo órgano del municipio debe cumplir con las funciones que le exigen de manera responsable, eficiente y eficaz, debido a que es la encargada de accionar y dar cumplimiento a las metas, objetivos y políticas en lo que le corresponde, tanto administrativo como presupuestal y financiero; contando para esto con colaboradores profesionales competitivos, pero si nos vamos a la realidad tenemos que el Manual de Organización y Funciones no se ajusta a las actividades existentes, habiendo personal nombrado que se encuentra en el MOF, pero hay un gran número de personal contratado por el famoso contrato

administrativo de servicios (CAS) y servicios por terceros que no están realmente ubicados en sus áreas, sin embargo realizan quizás las principales funciones financieras y presupuestarias, a todo esto es muy difícil que se realice un adecuado control interno, pues para ellos las responsabilidades se minimizan, por lo tanto su identificación con la organización es baja.

#### **1.4.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

#### **1.4.2. Problemas Específicos**

##### **Problema Específico 1**

¿Cuál es la relación entre la planeación municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

##### **Problema Específico 2**

¿Cuál es la relación entre la organización municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

##### **Problema Específico 3**

¿Cuál es la relación entre la dirección municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

##### **Problema Específico 4**

¿Cuál es la relación entre el control municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Ho: No existe relación significativa entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Ho: No existe relación significativa entre la planeación municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la planeación municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Ho: No existe relación significativa entre la organización municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la organización municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **Hipótesis específica 3**

Ho: No existe relación significativa entre la dirección municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre la dirección municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **Hipótesis específica 4**

Ho: No existe relación significativa entre el control municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

Ha: Existe relación significativa entre el control municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **1.6.2. Objetivos Específicos**

### **Objetivo Específico 1**

Determinar la relación entre la planeación municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **Objetivo Específico 2**

Determinar la relación entre la organización municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **Objetivo Específico 3**

Determinar la relación entre la dirección municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **Objetivo Específico 4**

Determinar la relación entre el control municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables**

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos dicen que “una variable es una propiedad de que fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p. 93).

### **Variable 1 Gestión Administrativa**

El proceso como elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control. Louffat (2012, p. V).

#### **Definición operacional**

Medición de Gestión administrativa las cuales se miden a través de sus dimensiones: planeación, organización, dirección y control, haciendo uso de un cuestionario de 32 preguntas con escala tipo Likert y medición ordinal.

### **Variable 2 Control Interno**

Según Claros y León, "un proceso llevado a cabo por 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, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables" (p.241).

#### **Definición operacional**

Medición de Control interno las cuales se miden a través de sus dimensiones: ambiente de control, evaluación d riesgos, actividad de control, información y comunicación y supervisión, haciendo uso de un cuestionario de 30 preguntas con escala tipo Likert y medición ordinal.

## 2.2. Operacionalización de variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican la definición operacional como “un conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable”. (p. 111).

**Tabla 1.**

***Operacionalización de la variable Gestión Administrativa***

Variable	Dimensiones	Indicadores	Indicadores	Niveles o rangos	
Gestión administrativa	Planeación	Objetivos y misión			
		Alternativas	1,2,3,4,5,6,7		
		Recursos necesarios	,8		
		Estrategias			
	Organización	Cargas y tareas específicas			Alto (118 – 160)
		Estructura organizativa	9,10,11,12,13,14,1		
		Actividades laborales	5,16,17,18		
		Políticas y procedimientos			Medio (75 – 117)
		Asignación de recursos			
	Dirección	Empleados			Bajo (32 – 74)
		Comunicación	19,20,21,22,23,		
		Conflictos laborales	24,25,26		
		Estrategias de desempeño			
Control	Desempeño laboral				
	Control de procesos y actividades	27,28,29,30,31,	32		
	Control de recursos				

Tabla 2.

**Operacionalización de la variable Control Interno**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Indicadores	Niveles o rangos
		Estructura organizacional		
	Ambiente de control	Personal competente Autoridades y las responsabilidades apropiadas	1,2,3,4,5,6,7	
	Evaluación de riesgos	Identificación del riesgo Cuantificación del riesgo Impacto del fraude	8,9,10,11,12,13,14	Eficiente (118 – 160)
Control Interno	Actividad de control	Políticas y procedimientos Segregar responsabilidades Segregar operaciones	15,16,17,18,19,20, 21,22	Medianamente eficiente (75 – 117)
	Información y comunicación	Información relevante Comunicación interna Comunicación con terceros	23,24,25,26,27,28, 29	Deficiente (32 – 74)
	Supervisión	Evaluaciones puntuales Deficiencias detectadas Acciones correctivas	30,31,32	

### **2.3. Metodología**

Caballero (2011) nos dice que:

La metodología se trata de la ciencia cuya especialidad o campo de estudio son las orientaciones racionales que requerimos para resolver problemas nuevos, y para adquirir o descubrir nuevos conocimientos a partir de los provisoriamente establecidos y sistematizados por la humanidad (p. 134).

La metodología utilizada en la investigación fue hipotético – deductivo que según Cegarra (2011) “consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas”. (p. 82).

### **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de investigación que se utilizó fue la sustantiva, que según Reyes y Sánchez (2006):

Es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos o específicos, en tal sentido, está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica o pura. La investigación sustantiva tiene dos niveles: la investigación descriptiva y la investigación explicativa. (p. 222).

Como nivel de investigación se tomó la descriptiva correlacional que según Reyes y Sánchez (2006) nos dicen:

Son aquellas que actúan en el presente y sobre dos variables de tipo dependiente. Miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe

entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación. La correlación puede ser positiva o negativa. Exigen el planteamiento de hipótesis que se comprobarán o no. Su utilidad radica en saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. Tienen en cierto sentido un valor explicativo, aunque parcial. Ejemplo: Investigación correlacional entre niveles de inteligencia emocional y rendimiento académico. (p. 222).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación”. (p. 81).

## **2.5. Diseño**

El diseño de investigación empleado es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este diseño de investigación consiste en “observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Es transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) pues se trata de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

Por lo tanto, se afirma que la investigación fue de diseño no experimental y de corte transversal, porque no se manipularon las variables gestión administrativa y control interno, y describiéndose solo sus caracteres más importantes; igualmente el acopio de la información de los empleados se realizó en un momento dado.

## 2.6. Población, muestra y muestreo

### Población

Según Bernal (2006) señala que: “La población es el conjunto de elementos en quienes se puede realizarse los elementos u objetos que presentan un problema”.

La población está conformada por 161 empleados que laboran en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

### Muestra

El tipo de muestra es la probabilística y que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos dicen que en las muestras probabilísticas, “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis”. (p. 176).

La muestra está conformada por 114 empleados que laboran en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

Tamayo (2007) “La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (p.68).

Para decidir la extensión de la muestra se aplicó la ecuación siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)(N)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (P)(Q)}$$

Dónde:

n = Es el tamaño de la muestra

N = Es el tamaño de la población, 161

Z = Es el valore correspondiente al valor de significancia= 1.96

E = Es el error de tolerancia de la estimación= 5%

P = es la proporción estimada o esperada de la variable (P=0.5, Q=0.5)

Cálculo:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0.5)(0.5)(161)}{0.05^2 (161 - 1) + (1,96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 114 es la muestra

## 2.7. Técnica e instrumento de recolección de datos

### Técnicas

La técnica que se aplicó en el presente estudio fue la encuesta, definida según Yuni y Urbano (2014) “como la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar”. (p. 65).

### Instrumentos

El instrumento que se aplicó en la presente investigación fue el cuestionario, y que de acuerdo a Canales (2006) consiste “en un dispositivo de investigación cuantitativo consistente en un conjunto de preguntas que deben ser aplicadas a un sujeto (usualmente individual) en un orden determinado y frente a las cuales este sujeto puede responder adecuando sus repuestas a un espacio restringido o a una serie de respuestas que el mismo cuestionario ofrece”. (p. 67). El cuestionario cuenta con alternativas de respuestas de tipo Likert modificado, como: 1) Nunca, 2) casi nunca, 3) A veces, 4) casi siempre y 5) Siempre.

## Instrumento de Recolección de Datos

**Tabla 3.**

***Ficha técnica del cuestionario: Gestión administrativa***

---

**Variable 1:** Gestión Administrativa

---

**Ficha técnica**

**Nombre Del Instrumento:** Cuestionario de Gestión Administrativa

**Autor:** Robert Aricoché Vásquez

**Año:** 2016

**Descripción:** El instrumento evalúa la gestión administrativa

**Tipo de instrumento:** Cuestionario de Gestión Administrativa

**Objetivo:** Evaluar la Gestión Administrativa con relación al control interno del personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

**Población:** Personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

**Número de ítem:** 32

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** El colaborador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado.

**Escala:** de Likert

**Niveles y Rango:**

Alto                      118 - 160

Medio                    75 - 117

Bajo                      32 - 74

---

Tabla 4.

**Ficha técnica del cuestionario: Control interno**


---

**Variable 2:** Control Interno
 

---

**Ficha técnica****Nombre del Instrumento:** Cuestionario de Control Interno**Autor:** Robert Aricoché Vásquez**Año:** 2016**Descripción:** El instrumento evalúa el Control Interno**Tipo de instrumento:** Cuestionario**Objetivo:** Evaluar el Control Interno con relación a la gestión administrativa del personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima**Población:** Personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.**Número de ítem:** 32**Aplicación:** Directa**Tiempo de administración:** 30 minutos**Normas de aplicación:****Niveles y Rango:**

Eficiente	118 - 160
Medianamente eficiente	75 - 117
Deficiente	32 - 74

---

## Validez del Instrumento

Soto, R (2014) nos indica al respecto “la validez se refiere a si el instrumento vale o sirve para medir lo que realmente quiere medir. Las clases de validez son: La validez de contenido, de criterio y de constructo”. (p. 66).

Se utilizó la validez de contenido de los 32 ítems del instrumento: Gestión administrativa, a través del juicio de expertos. El experto fue catedrático de la Escuela de Postgrado de la UCV.

**Tabla 5.**

***Validación del instrumento Gestión administrativa, por juicio de expertos***

<b>Experto</b>
Mgtr. Jesus Núñez Untiveros

Al igual que en la primera variable, se utilizó la validez de contenido de los 32 ítems del instrumento: Control interno, a través del juicio de expertos. El experto fue catedrático de la Escuela de Postgrado de la UCV.

**Tabla 6.**

***Validación del instrumento Control interno, por juicio de expertos***

<b>Experto</b>
Mgtr. Jesus Núñez Untiveros

## Confiabilidad del instrumento

Sobre la confiabilidad del instrumento Soto, R (2014) nos dice que “se refiere a la credibilidad que brinda el instrumento, y esto se verifica si al aplicar repetidas veces dicho instrumento, brinda los mismos resultados o valores muy cercanos”. (p. 66).

## Gestión administrativa

**Tabla 7.**

**Resumen del procesamiento de los casos: Gestión administrativa**

		N
Casos	Válidos	114
	Excluidos <sup>a</sup>	0
	Total	114

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 8.**

**Análisis de fiabilidad: Gestión administrativa**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.972	32

En la Tabla se ha obtenido el estadístico de fiabilidad, siendo el coeficiente Alfa de Cronbach ítem-total de 0.972 para 32 ítems de la variable gestión administrativa. Este valor indica que la confiabilidad es alta para la variable de estudio.

## Control interno

**Tabla 9.**

**Resumen del procesamiento de los casos: Control interno**

		N
Casos	Válidos	114
	Excluidos <sup>a</sup>	0
	Total	114

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 10.**

**Análisis de fiabilidad: Control interno**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.971	32

En la Tabla se ha obtenido el estadístico de fiabilidad, siendo el coeficiente Alfa de Cronbach ítem-total de 0.971 para 32 ítems de la variable control interno. Este valor indica que la confiabilidad es alta para la variable de estudio.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó y ejecutó el programa estadístico SPSS Versión 23.0, se exploró los datos para analizarlos y visualizarlos por las variables gestión administrativa y control interno, se evaluó la confiabilidad de los instrumentos a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó el análisis estadístico descriptivo de las variables a través de la distribución de frecuencias tanto de las preguntas como de las dimensiones, la medida de tendencia central de las dimensiones y las medidas de variabilidad, y se concluyó con la preparación de los resultados a través de tablas y gráficos comentando cada uno de dichos resultados.

## **2.9. Aspectos éticos**

El estudio no es solo una demostración especializada, es sobre todo la práctica de un acto realizado con responsabilidad, por lo tanto se les informo claramente a los colaboradores acerca de la naturaleza de este estudio, sin exponer de ninguna manera a dichos colaboradores a algo que pueda perjudicarles, se tuvo la precaución de no invadir sus intimidades, la información consignada es genuina y consistente con su naturaleza, sin ninguna manipulación de parte del investigador.

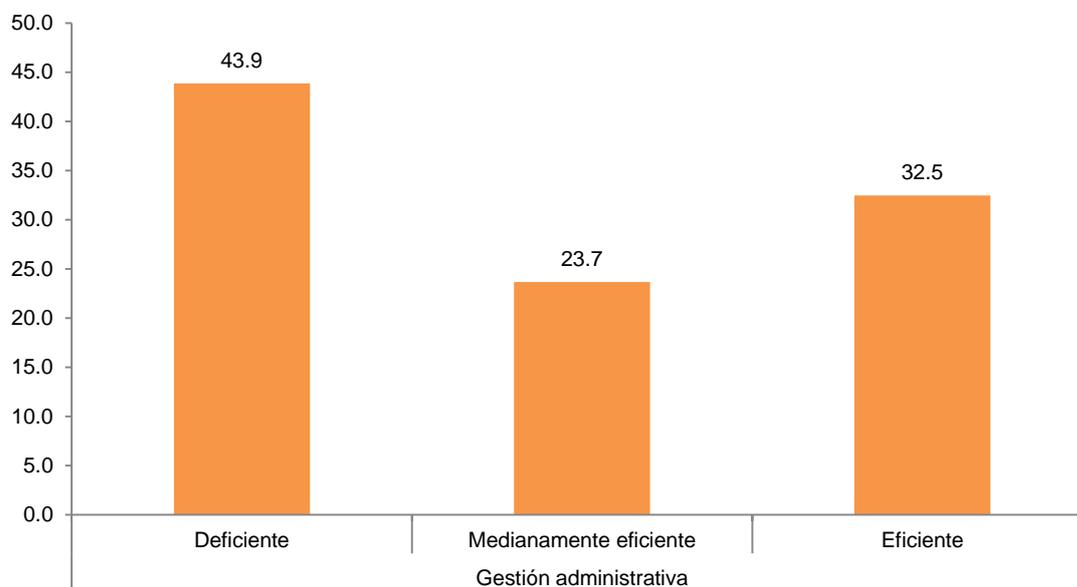
### **III. Resultados**

*Nivel de la gestión administrativa según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016*

**Tabla 11.**

***Nivel de la gestión administrativa***

<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gestión administrativa	Deficiente	50	43,9
	Medianamente eficiente	27	23,7
	Eficiente	37	32,5
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>100,0</b>



**Figura 1.**

***Nivel de la gestión administrativa***

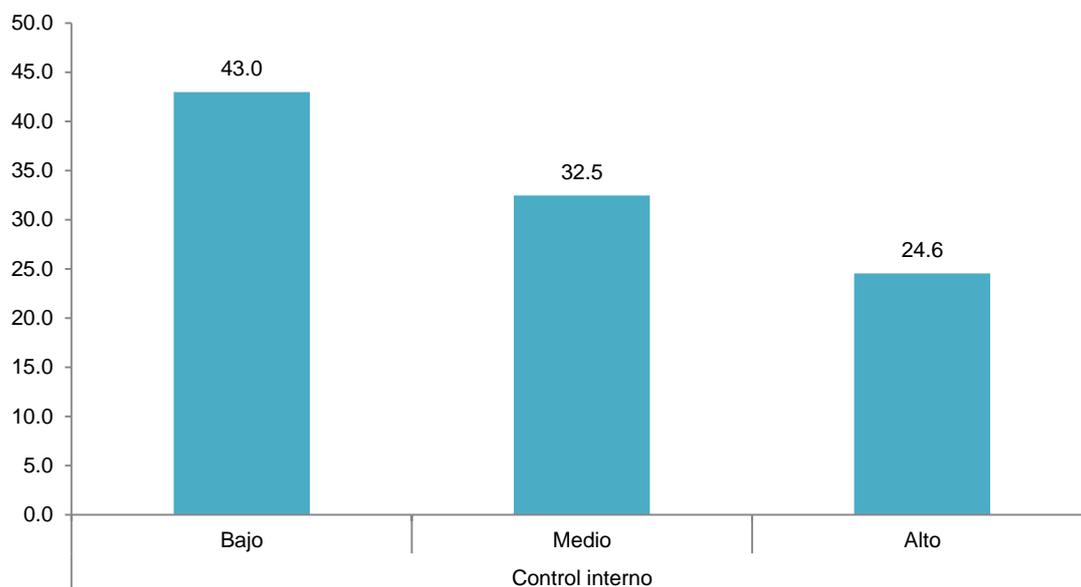
Como se observa en la tabla 11, así como en la figura 1, un 43.9% de los trabajadores encuestados ubicaron a la gestión administrativa en la categoría de “deficiente”, un 23.7% en la categoría “medianamente eficiente” y 32.5% en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel deficiente en cuanto a la gestión administrativa en la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

*Nivel del control interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016*

**Tabla 12.**

***Nivel del control interno***

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Control interno	Bajo	49	43,0
	Medio	37	32,5
	Alto	28	24,6
<b>Total</b>		<b>114</b>	<b>100,0</b>



**Figura 2.**

***Nivel del control interno***

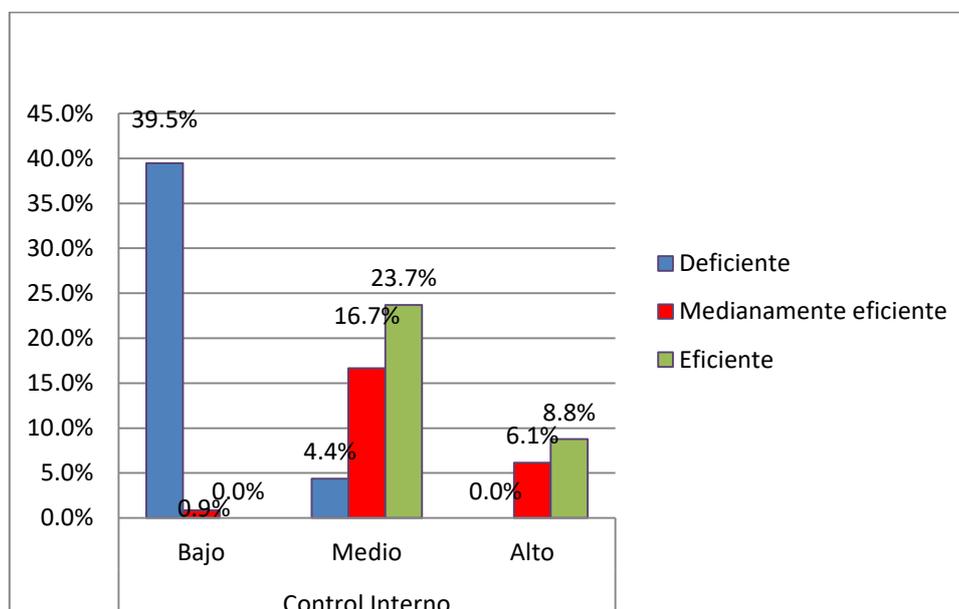
Como se observa en la tabla 12, así como en la figura 2, un 43.0% de los trabajadores encuestados ubicaron al control interno en la categoría de “bajo”, un 32.5% en la categoría “medio” y 24.6% en la categoría “alto”. Por lo cual se expresa que existe un nivel bajo en cuanto al control interno en la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

*Gestión Administración y Control Interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

**Tabla 13.**

**Gestión Administrativa y Control Interno**

Gestión Administrativa		Control Interno			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Deficiente	N	45	5	0	50
	%	39.5%	4.4%	0.0%	43.9%
Medianamente eficiente	N	1	19	7	27
	%	0.9%	16.7%	6.1%	23.7%
Eficiente	N	0	27	10	37
	%	0.0%	23.7%	8.8%	32.5%
Total	N	46	51	17	114
	%	40.4%	44.7%	14.9%	100.0%



**Figura 3.**

**Gestión Administrativa y Control Interno**

**Interpretación:**

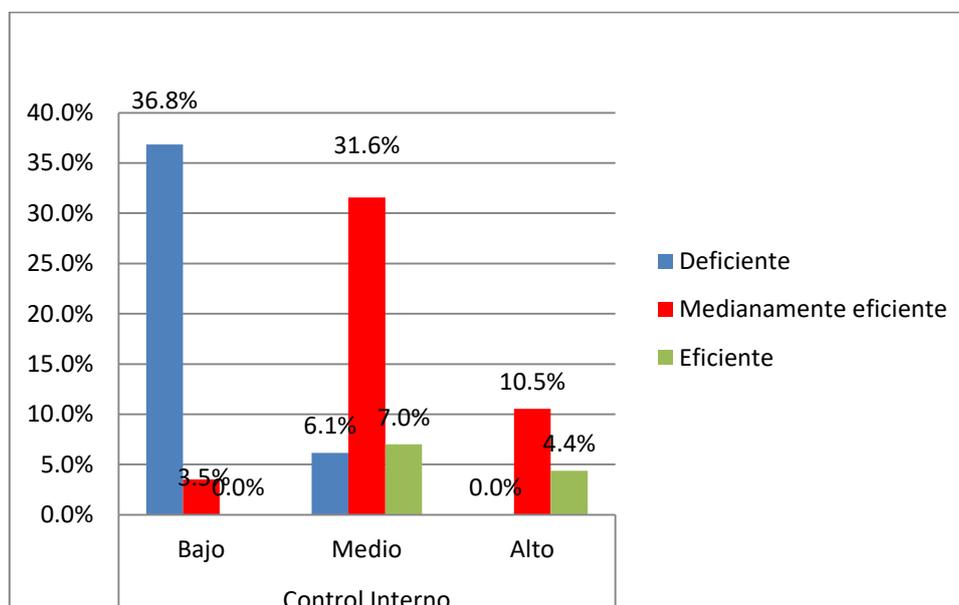
Como se observa en la tabla 11 y figura 1; el control interno en un nivel bajo, el 39.5% de los trabajadores sugieren que la gestión administrativa es deficiente, por otro lado, el control interno en un nivel medio, el 16.7% de los trabajadores sugieren que la administración es medianamente eficiente. Así mismo, el control interno en un nivel alto, el 8.8% de los trabajadores sugieren que la administración es eficiente.

*Planeación y Control Interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

**Tabla 14.**

**Planeación y Control Interno**

Planeación		Control Interno			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Deficiente	N	42	7	0	49
	%	36.8%	6.1%	0.0%	43.0%
Medianamente eficiente	N	4	36	12	52
	%	3.5%	31.6%	10.5%	45.6%
Eficiente	N	0	8	5	13
	%	0.0%	7.0%	4.4%	11.4%
Total	N	46	51	17	114
	%	40.4%	44.7%	14.9%	100.0%



**Figura 4.**

**Planeación y Control Interno**

**Interpretación:**

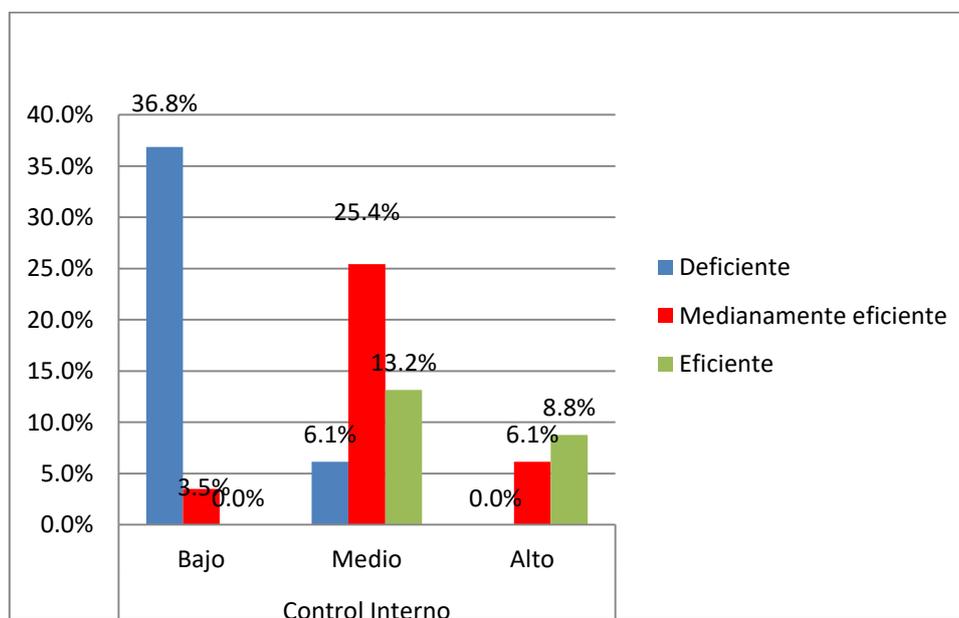
Como se observa en la tabla 12 y figura 2; el control interno en un nivel bajo, el 36.8% de los trabajadores sugieren que la planeación es deficiente, por otro lado, el control interno en un nivel medio, el 31.6% de los trabajadores sugieren que la planeación es medianamente eficiente. Así mismo, el control interno en un nivel alto, el 4.4% de los trabajadores sugieren que la planeación es eficiente.

*Organización y Control Interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

**Tabla 15.**

**Organización y Control Interno**

Organización		Control Interno			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Deficiente	N	42	7	0	49
	%	36.8%	6.1%	0.0%	43.0%
Medianamente eficiente	N	4	29	7	40
	%	3.5%	25.4%	6.1%	35.1%
Eficiente	N	0	15	10	25
	%	0.0%	13.2%	8.8%	21.9%
Total	N	46	51	17	114
	%	40.4%	44.7%	14.9%	100.0%



**Figura 5.**

**Organización y Control Interno**

**Interpretación:**

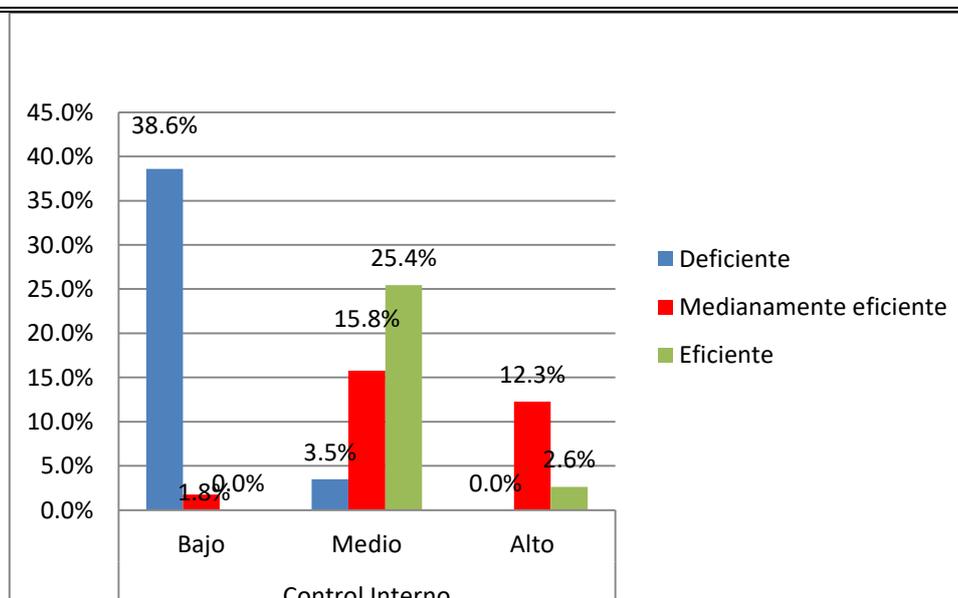
Como se observa en la tabla y grafico; el control interno en un nivel bajo, el 36.8% de los trabajadores sugieren que la organización es deficiente, por otro lado, el control interno en un nivel medio, el 25.4% de los trabajadores sugieren que la organización es medianamente eficiente. Así mismo, el control interno en un nivel alto, el 8.8% de los trabajadores sugieren que la organización es eficiente.

*Dirección y Control Interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

**Tabla 16.**

***Dirección y Control Interno***

Dirección		Control Interno			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Deficiente	N	44	4	0	48
	%	38.6%	3.5%	0.0%	42.1%
Medianamente eficiente	N	2	18	14	34
	%	1.8%	15.8%	12.3%	29.8%
Eficiente	N	0	29	3	32
	%	0.0%	25.4%	2.6%	28.1%
Total	N	46	51	17	114
	%	40.4%	44.7%	14.9%	100.0%



**Figura 6.**

***Dirección y Control Interno***

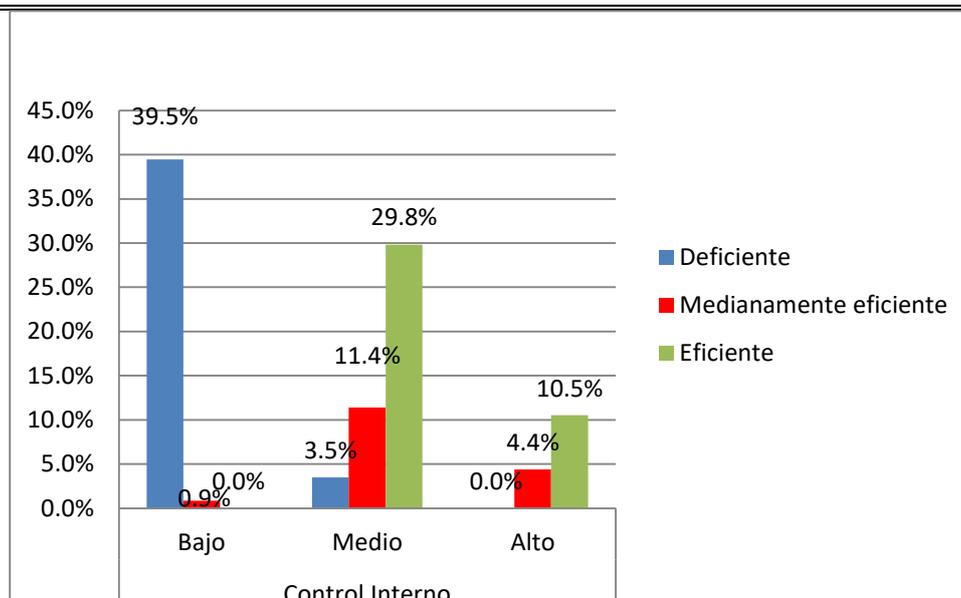
**Interpretación:**

Como se observa en la tabla 14 y figura 4; el control interno en un nivel bajo, el 38.6% de los trabajadores sugieren que la dirección es deficiente, por otro lado, el control interno en un nivel medio, el 15.8% de los trabajadores sugieren que la dirección es medianamente eficiente. Así mismo, el control interno en un nivel alto, el 2.6% de los trabajadores sugieren que la dirección es eficiente.

*Control y Control Interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.*

**Tabla 17.**  
**Control y Control Interno**

Control		Control Interno			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Deficiente	N	45	4	0	49
	%	39.5%	3.5%	0.0%	43.0%
Medianamente eficiente	N	1	13	5	19
	%	0.9%	11.4%	4.4%	16.7%
Eficiente	N	0	34	12	46
	%	0.0%	29.8%	10.5%	40.4%
Total	N	46	51	17	114
	%	40.4%	44.7%	14.9%	100.0%



**Figura 7.**  
**Control y Control Interno**

Interpretación:

Como se observa en la tabla 15 y figura 5; el control interno en un nivel bajo, el 39.5% de los trabajadores sugieren que el control es deficiente, por otro lado, el control interno en un nivel medio, el 11.4% de los trabajadores sugieren que el control es medianamente eficiente. Así mismo, el control interno en un nivel alto, el 10.5% de los trabajadores sugieren que el control es eficiente.

## Prueba de hipótesis general y específica

### Hipótesis general

Existe relación significativa entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Nula.

No existe relación significativa entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

**Tabla 18.**

### ***Correlación gestión administrativa y control interno***

		Gestión Administrativa	Control Interno
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Gestión Administrativa	Sig. (bilateral)	,798**
		N	.
	Control Interno	Coeficiente de correlación	114
		Sig. (bilateral)	,798**
		N	,000
			1,000
			.
			114
			114

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.798 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Específica 1

Existe relación significativa entre la planeación municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre la planeación municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

**Tabla 19.**

#### ***Correlación planeación y control interno***

		<b>Correlaciones</b>		
		Planeación	Control Interno	
Rho de Spearman	Planeación	Coeficiente de correlación	1,000	,765**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Control Interno	Coeficiente de correlación	,765**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación:**

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.765 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe relación significativa entre la planeación y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Específica 2

Existe relación significativa entre la organización y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre la organización y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

**Tabla 20.**

#### ***Correlación organización y control interno***

		<b>Correlaciones</b>		
		Organización	Control Interno	
Rho de Spearman	Organización	Coefficiente de correlación	1,000	,776**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Control Interno	Coefficiente de correlación	,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación:**

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.776 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: Existe relación significativa entre la organización y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Específica 3

Existe relación significativa entre la dirección y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre la dirección y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

**Tabla 21.**

#### ***Correlación dirección y Control interno***

		<b>Correlaciones</b>		
		Dirección	Control Interno	
Rho de Spearman	Dirección	Coefficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	114
	Control Interno	Coefficiente de correlación	,732**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	114	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación:**

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.732 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación significativa entre la dirección y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Específica 4

Existe relación significativa entre la control y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre la control y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

**Tabla 22.**

#### ***Correlación control y control interno***

			Control	Control Interno
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,814**
	Control	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
		Coefficiente de correlación	,814**	1,000
	Control Interno	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación:**

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.814 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: Existe relación significativa entre el control y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

## **IV. Discusión**

En el presente capítulo y después de obtener los resultados, estos se comparan con los antecedentes de la presente investigación, los cuales confirmaran las hipótesis planteadas.

La gestión administrativa está relacionada positivamente con el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.798, representando ésta una relación positiva considerable con un valor  $p = 0.000 < 0.01$ . Al respecto; García (2013) pretende demostrar la enorme importancia del control interno y su implicancia en la gestión de una organización. Como lo indica en el trabajo realizado, podemos afirmar que el control interno en su relación con las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana. Es el acumulado de normas, guías, reglas, elementos esenciales, actividades, componentes, instrumentos y técnicas que lo hacen concebible. Con el control interno las agencias de seguros tendrán el control de los ejercicios que desarrollan, por lo que tendrán con la debida anticipación la oportunidad de detectar cualquier anomalía significativa que se estuviera produciendo y afectaría el desarrollo del logro de las metas y objetivos trazados. Estamos de acuerdo con el resultado por cuanto el control interno es un elemento que está en la infraestructura institucional y que debe ser evaluado y retroalimentado permanentemente para que facilite la administración de los recursos y actividades. Así mismo Crisólogo (2013) se estableció que el Control Interno si tiene influencia en la Gestión administrativa de las municipalidades del Callejón de Huaylas situado en la Región Ancash. La comprobación de los antecedentes que corresponden a la hipótesis permitió determinar que las diferentes actividades de control tienen influencia en la productividad de la ejecución presupuestal contra el presupuesto de gasto.

Por su parte Dugarte (2012) nos dice que es una señal clara de que se minimiza la segmentación del trabajo como fase primordial de la planeación, organización y control como funciones de la administración. De tal manera que estas características intervienen trascendentalmente en el contexto del control interno administrativo, especialmente cuando el contenido fundamental del

dinamismo administrativo que le concierne a las altas autoridades o direcciones ejecutivas, alude a los ejercicios de administración que realizan y desempeñan con el manejo de los bienes y recursos para la satisfacción de las exigencias de los servicios públicos que desarrollan en su ejecución en el ámbito de hechos administrativos formulados pero no ajustados a las reglas legales y técnicas.

Solís (2014) señala que con un final específico en la gestión administrativa se deberá comenzar un procedimiento para evaluar permanentemente a todas las áreas teniendo siempre presente las metas, objetivos y resultados trazados. Proporcionar una herramienta de control con el propósito de mejorar la gestión en el proceso de las operaciones de la institución.

Soto, P (2011) señala que nos hallamos atravesando un periodo de incesantes cambios, retos e incertidumbres, para las organizaciones, pero sobre todo para la gestión administrativa, por lo tanto no es realista que una entidad que quiera ser sostenible y perdurar en el tiempo suministrando servicios médicos, que mejoren la calidad de vida de las personas más sensibles o vulnerables, no sea eficiente en la atención de las etapas de los procesos administrativos.

Bazán (2015) concluye entre otros que se ha determinado que La Auditoría Tributaria, incide favorablemente en la Gestión Administrativa de las Mypes de la Región Pasco, 2014. El análisis de los datos permitió determinar que el cumplimiento del reglamento de comprobantes de pago, incide en el control de operaciones de las Mypes.

La planeación municipal está relacionada directa y significativamente con el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.795, representando ésta una relación positiva considerable con un valor  $p = 0.000$  (\*\* $p < 0.01$ ). Al respecto; Cárdenas (2012) nos dice que en el desarrollo de la implementación de este control interno se debe comprender de manera decidida y ampliada a todos los trabajadores públicos de cada entidad, sin calificación de niveles de posición,

cargo o tipo de relación laboral, lo que requiere la formación de espacios de aprendizaje que induzcan a la viabilidad y sostenibilidad del avance logrado. Es fundamental que el avance, valores, las actividades, las evaluaciones y los efectos posteriores del procedimiento de adecuación, sean instruidos en todo momento y de manera conveniente, haciéndolos igualmente miembros corresponsables del avance del procedimiento.

Soto, P (2011) señaló, para la evaluación de la planeación, se quiso conocer si las instituciones seleccionadas tienen bien claro la perspectiva a seguir y conocer los instrumentos que se usan para lograr el objetivo, en esta investigación se tomaron en cuenta componentes asociados a la preparación de planes operativos para la toma de decisiones correctas; por este motivo, las preguntas planteadas tienen correspondencia con la posibilidad de si los centros médicos pueden confeccionar, ejecutar, valorar planes y sobre todo la toma de decisiones en beneficio de la administración estratégica.

La organización municipal está relacionado directa y significativamente con el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.776, representando ésta una relación positiva débil con un valor  $p = 0.000$  (\*\* $p < 0.01$ ). Al respecto; Solís (2014) nos permite saber que el Control interno administrativo es el plan de ordenamiento jerárquico, es la metodología y registros que pertenecen a los procedimientos de toma de decisiones que conducen a la legalización de servicios y actividades, a fin de impulsar la eficiencia de los procesos, la observación de las estrategias planificadas y en el logro de las metas y objetivos proyectados. Dichos controles deben comprender exámenes estadísticos, investigación del tiempo y tendencias, informando sobre los rendimientos, actividades para capacitar a los colaboradores y definitivamente el control de calidad.

La dirección municipal está relacionado directa y significativamente con el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.732, representando ésta una relación positiva considerable con un valor  $p = 0.000$  (\*\* $p < 0.01$ ). Al

respecto; García (2013) nos permite saber que los controles internos se actualizan para conocer cualquier desviación de los objetivos de rentabilidad determinados por la corporación y restringir los problemas que puedan presentarse. Estos controles facultan a la dirección para adaptarse al rápido avance del entorno financiero y a la competencia, además de las cambiantes demandas y necesidades de los clientes y ajustar su estructura para garantizar el desarrollo futuro de la corporación. Bazán (2012) explica que la dirección “es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de establecer los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado”.

El control municipal está relacionado directa y significativamente con el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según la correlación no paramétrica de Spearman de 0.814, representando ésta una relación positiva considerable con un valor  $p = 0.000$  (\*\* $p < 0.01$ ). Al respecto; Camacho (2012) manifiesta que el control desempeña un papel relevante pues por las evaluaciones continuas facilitan lograr los objetivos con procesos de eficiencia, eficacia, financieros e indicadores de gestión que mejoran el desarrollo de una organización. Ramírez (2014) dice que toda actividad de control relativa a la gestión directa de movimientos por actividades de gestión administrativa no se desempeñan con eficacia, notándose en el aumento moroso de la cartera, dichos controles si se encuentran en los manuales; pero en el nivel administrativo no se cumplen cabalmente. Barbarán (2013) nos dice que la adecuación del control interno involucra que el ambiente de control contribuya con el clima en el que los colaboradores desarrollen el quehacer de sus actividades en cumplimiento y responsabilidad del control. Esta implementación de control sirve como premisa para otros componentes. En este ambiente, la alta gerencia evalúa el riesgo relacionado con el logro de las metas y objetivos.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.798\*\* por lo que se establece que existe una correlación positiva considerable entre la gestión administrativa y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Existe una correlación positiva considerable porque la gestión administrativa en el área es deficiente y por ello el control interno es deficiente; los problemas centrales se deben a que los elementos como planeación, organización, dirección y control de la gestión administrativa son deficientes.
- Segunda:** El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.765\*\* por lo que se establece que existe una correlación positiva considerable entre la planeación municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Existe una correlación positiva considerable porque el elemento planeación municipal incide en el control interno debido a que nunca el trabajo se orienta al cumplimiento de los objetivos, algunas veces la misión está claramente definida en su área, asimismo algunas veces es racional al momento de tomar decisiones, casi nunca se encuentra alternativa correcta a un problema presentado, algunas veces se cuenta con los recursos necesarios, casi siempre el presupuesto es el adecuado, la administración estratégica y la planificación de los objetivos algunas veces son las adecuadas.
- Tercera:** El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.776\*\* por lo que se establece que existe una correlación positiva considerable entre la organización municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Existe una correlación positiva considerable porque el elemento organización municipal incide en el control interno y en que algunas veces están claramente definidas los cargos en la institución y están adecuadamente segregadas las áreas y funciones, no existe un organigrama actualizado, algunos manuales de funciones están

actualizados, casi nunca se trabaja bajo presión, las políticas nunca están bien definidas, algunas veces el manual de procedimientos están actualizados, los ambientes de oficina algunas veces son los adecuados y a veces se dispone de insumos para cada área.

**Cuarta:** El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.732\*\* por lo que se establece que existe una correlación positiva considerable entre la dirección municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Existe una correlación positiva considerable porque el elemento dirección municipal este incide en el control interno en que algunas veces el área cuenta con personal especializado, hay buena comunicación y la coordinación entre las áreas es la adecuada, casi nunca aparece el departamento de recursos humanos cuando existen problemas, pero si existen conflictos laborales y el comportamiento de los empleados casi nunca es el adecuado frente a los terceros, algunas veces existen normas de desempeño y se recibe capacitaciones por parte del municipio.

**Quinta:** El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.814\*\* por lo que se establece que existe una correlación positiva considerable entre el control municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. El colaborador es consciente de este hecho pero pocas veces es tomado en cuenta su desempeño en el municipio, algunas veces se siente satisfecho con su labor, a veces existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** A la Municipalidad Metropolitana de Lima para que mediante la gestión administrativa eficiente permita implementar un sistema de control interno en la Gerencia de Finanzas; por ello se recomienda a la Gerencia mejorar la planeación de las actividades administrativas, organizarlas, dirigirlas y luego mantener un control continuo de esas actividades.
- Segunda:** A la Gerencia de Finanzas, implementar y ejecutar el proceso de planeación municipal para que incida positivamente en el control interno a través de la programación del trabajo para que se oriente al cumplimiento de los objetivos, que la misión este claramente definida en cada área, asimismo debe ser racional al momento de tomar decisiones, establecer alternativas que conduzcan a solucionar los problemas presentados, administrar los recursos necesarios, rediseñar el presupuesto y adaptarlo a las necesidades de la gerencia, modificar la administración estratégica y la planificación de los objetivos.
- Tercera:** A la Gerencia de Finanzas, implantar una organización municipal que repercuta positivamente en el control interno a través de que los cargos deben estar claramente definidos y que la segregación de las áreas y funciones sea oportuna y sencilla, actualizar el organigrama de la gerencia así como los manuales de funciones de los colaboradores, aprender a trabajar bajo presión, definir las políticas de trabajo, actualizar el manual de procedimientos, los ambientes de oficina deben favorecer al colaborador para que desarrolle sus actividades eficientemente así como administrar la disposición de los insumos para cada área.
- Cuarta:** A la Gerencia de Finanzas, gestionar la dirección municipal y este incida favorablemente en el control interno a través de la contratación de personal especializado, mejorar la comunicación y la coordinación entre las áreas, participación activa del departamento

de Recursos Humanos en la solución de los conflictos, mejorar el comportamiento de los empleados hacia los terceros, mejorar las normas de desempeño y se recibe capacitaciones por parte del municipio.

**Quinta:** A la Gerencia de Finanzas, potenciar el ejercicio de control municipal para que incida positivamente en el control interno, a través de tomar en cuenta su desempeño en el municipio, favorecer para que el colaborador se sienta satisfecho con su labor, y mejorar los patrones para el desarrollo de ciertas actividades.

## **VII. Referencias**

- Andía, W. (2012). *Manual de Gestión Pública*. Perú, (2ª Edición) Editorial El Saber.
- Barbarán, G. (2013). *Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú*. Tesis para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial. Perú, Universidad San Martín de Porres.
- Bazán, J. (2015). *La auditoría tributaria y su incidencia en la gestión administrativa de las MYPES de la región Pasco, 2014*. Tesis para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial. Perú, Universidad San Martín de Porres.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*, México, Editorial Pearson educación.
- Caballero, A. (2011). *Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis, Perú*, (1ª Edición), Instituto Metodológico Alen Claro E.I.R.L.
- Camacho, O. (2012). *Evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración, México, Instituto Politécnico Nacional.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile, (1ª Edición) Lom Ediciones.
- Cárdenas, M. (2012). *Evaluación del impacto del modelo estándar de control interno (meci) como herramienta de gestión para algunas entidades públicas de la ciudad de Palmira*. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación Científica y tecnológica*. España, Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, (9ª Edición), McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*, México, (8ª Edición), McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño*. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Claros, R. y León, O (2012). *El Control interno como herramienta de gestión y Evaluación*. Perú, (1ª Edición), Pacifico Editores S.A.C.
- Crisólogo, M. (2013). *Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash*. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Contabilidad y Finanzas con mención en auditoría y control de Gestión empresarial, Perú, Universidad de San Martín de Porres.
- De Jaime, J. (2013). *La gestión del control interno en la empresa*. España, (1ª Edición), Esic Editorial.
- Dugarte, J. (2012). *Estándares de Control Interno Administrativo en la ejecución de obras civiles de los órganos de la Administración Pública*. Tesis para optar el grado de Magister en Ciencias Contables. Venezuela, Universidad de los Andes.
- Estupiñán, R. (2012). *Control Interno y Fraudes, con base en los ciclos transaccionales*. Colombia, (2ª Edición), Ecoe Ediciones.
- García, L. (2013). Realizó la investigación: *Implicancias del control interno en la gestión de las compañías de seguros de lima metropolitana 2011-2012*. Tesis para optar el grado académico de maestra en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y gestión de control empresarial". Perú, Universidad de San Martín de Porres.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.; McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. C.V.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina, (3ra edición). Editora Cengage Learning.
- Mejía, J. (2004). *Problemática y desarrollo Municipal*. México, Editores Plaza y Valdez.
- Muñiz, L. (2003), *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. España, Editora Gestión, Barcelona.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

- Ramírez, A. (2014). *Análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las cajas Municipales de ahorro y crédito del norte del Perú, período 2008 –2010*. Tesis para para optar el grado académico de magister en auditoría con mención en auditoría en la gestión empresarial. Perú, Universidad Nacional Mayor de San marcos.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México, Editorial Limusa, Grupo noriega.
- Reyes, C., Sánchez, H. (2006). *Metodología y Diseños de la Investigación Científica*. Perú, Editorial Visión Universitaria E.I.R L.
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. México, (10ma edición) Editorial Pearson.
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2013). *Fundamentos de Administración*, México, (8va edición) Editorial Pearson Educación.
- Rojas, N., Montero, R. y Granda, E. (2014). *Contabilidad avanzada*. Perú, Universidad de Lima.
- Solís, E. (2014). Realizó la investigación: *El sistema de Control Interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la Gestión Administrativa del gobierno municipal del Cantón san Pedro de Pelileo*. Ecuador, Universidad Técnica de Ambato.
- Soto, P. (2011) *Evaluación de la gestión administrativa en centros médicos auspiciados por organismos internacionales, caso club Rotario*. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección de Empresas. Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Soto, R. (2014). *La Tesis de Maestría y Doctorado en 4 pasos*, Perú, (1ra edición) Editorial Diograf.
- Stoner, J. Freeman, R. y D. Gilbert. (2009). *Administración*, México, (6ta edición) Editora Pearson / Prencite hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*, México, (1ra edición) Editorial Limusa, D.F.
- Yuni, J., Urbano, C. (2014); *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Argentina, Editorial Brujas.

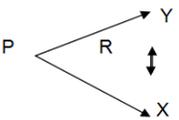
## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

**TÍTULO:** Gestión Administrativa y Control Interno según personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre gestión administrativa y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre planeación y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre organización y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre dirección y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre gestión administrativa y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación entre planeación y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación entre organización y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación entre dirección y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p>Determinar la relación entre</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre gestión administrativa y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> Existe relación significativa entre planeación y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p>Existe relación significativa entre organización y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p> <p>Existe relación significativa entre dirección y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p>	<b>Variable 1: GESTION ADMINISTRATIVA</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>	
			<b>Planeación</b>	Objetivos y Misión. Alternativas. Recursos necesarios. Estrategias.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Alto	
			<b>Organización</b>	Cargas y tareas específicas Estructura organizativa Actividades laborales Políticas y procedimientos Asignación de recursos	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	Medio	
<b>Dirección</b>	Empleados Comunicación Conflictos laborales Estrategias de desempeño	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,	Bajo				
<b>Control</b>	Desempeño laboral Control de procesos y actividades Control de recursos	27, 28, 29, 30, 31, 32					
<b>Variable 2: CONTROL INTERNO</b>							
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>				
<b>Ambiente de control</b>	Estructura organizacional Personal competente Autoridades y las responsabilidades apropiadas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Eficiente				
<b>Evaluación de riesgos</b>	Identificación del riesgo Cuantificación del riesgo Impacto de fraude	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Medianamente eficiente				

<p>control y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?</p>	<p>control y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p>	<p>Existe relación significativa entre control y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1158 197 1339 304"> <p><b>Actividad de control</b></p> </td> <td data-bbox="1339 197 1697 304"> <p>Políticas y procedimientos segregar responsabilidades Segregar operaciones</p> </td> <td data-bbox="1697 197 1921 304"> <p>15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22</p> </td> <td data-bbox="1921 197 2098 304"> <p>Deficiente</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1158 363 1339 432"> <p><b>Información y comunicación</b></p> </td> <td data-bbox="1339 363 1697 432"> <p>Información relevante Comunicación interna Comunicación con terceros</p> </td> <td data-bbox="1697 363 1921 432"> <p>23, 24, 25, 26, 27, 28, 29</p> </td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1158 464 1339 517"> <p><b>Supervisión</b></p> </td> <td data-bbox="1339 464 1697 517"> <p>Evaluaciones puntuales Deficiencias detectadas Acciones correctivas</p> </td> <td data-bbox="1697 464 1921 517"> <p>30, 31, 32</p> </td> <td></td> </tr> </table>	<p><b>Actividad de control</b></p>	<p>Políticas y procedimientos segregar responsabilidades Segregar operaciones</p>	<p>15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22</p>	<p>Deficiente</p>	<p><b>Información y comunicación</b></p>	<p>Información relevante Comunicación interna Comunicación con terceros</p>	<p>23, 24, 25, 26, 27, 28, 29</p>		<p><b>Supervisión</b></p>	<p>Evaluaciones puntuales Deficiencias detectadas Acciones correctivas</p>	<p>30, 31, 32</p>	
<p><b>Actividad de control</b></p>	<p>Políticas y procedimientos segregar responsabilidades Segregar operaciones</p>	<p>15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22</p>	<p>Deficiente</p>												
<p><b>Información y comunicación</b></p>	<p>Información relevante Comunicación interna Comunicación con terceros</p>	<p>23, 24, 25, 26, 27, 28, 29</p>													
<p><b>Supervisión</b></p>	<p>Evaluaciones puntuales Deficiencias detectadas Acciones correctivas</p>	<p>30, 31, 32</p>													

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA DESCRIPTIVA - INFERENCIAL
<p><b>Metodología</b></p> <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>El tipo de investigación que se utilizó fue la sustantiva, que según Reyes y Sánchez (2006, p. 222).</p> <p>Como nivel de investigación se tomó la descriptiva correlacional según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81).</p> <p><b>Diseño de la investigación</b></p> <p>El diseño de investigación empleado es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este diseño de investigación consiste en "observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos" (p. 149).</p> <p>Es transversal, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) pues se trata de "recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p. 151). El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:</p>  <p>P: Población X: Variable 1 Gestión Administrativa Y: Variable 2 Control Interno r : Relación</p>	<p><b>Población</b></p> <p>Según Bernal (2006) señala que: "La población es el conjunto de elementos en quienes se puede realizarse los elementos u objetos que presentan un problema".</p> <p>La población está conformada por 161 empleados que laboran en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Se realizó mediante el procedimiento de muestreo probabilístico, el tamaño muestral de acuerdo a lo expresado por Hernández et al (2010) fue determinado estadísticamente y calculado mediante la aplicación de la fórmula:</p> <p>n = 114 es la muestra</p>	<p><b>Ficha técnica</b></p> <p>Cuestionario para medir la Gestión Administrativa</p> <p>Nombre de la prueba: gestión administrativa Autor: Robert Aricoché Vásquez Año: 2016 Aplicación: individual Duración: 30 minutos aproximadamente Objetivo: medir la gestión administrativa, se obtiene de un puntaje por dimensiones y puntaje total. Descripción: La recolección de los datos se hará a través de un cuestionario. El cuestionario consiste en 32 ítems, tales como: Planeación (08), organización (10), dirección (08) y Control (06). Estos ítems midieron la variable en escala de Likert. La escala usada fue del 1 al 5, donde 1 representa "Nunca", 2 "Casi nunca", 3 "A veces", 4 "Casi siempre", 5 "Siempre"</p> <p><b>Ficha técnica</b></p> <p>Cuestionario para medir la variable control interno</p> <p>Denominación: Cuestionario de control interno Autor: Robert Aricoché Vásquez Año: 2016 Tipo de instrumento: Encuesta. Objetivo: Esta encuesta evalúa las características y dimensiones del control interno. Población: personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016. Número de ítem: 32 Aplicación: Directa Tiempo de administración: 30 minutos Normas de aplicación: El personal administrativo marcará en cada ítem la alternativa de acuerdo a lo que considere respecto a lo observado en el control interno.</p>	<p>Este estudio permite determinar si la frecuencia observada de un fenómeno es significativamente igual a la frecuencia teórica prevista, o sí, por el contrario, estas dos frecuencias muestran una diferencia significativa, como por ejemplo, un nivel de significación del 0,05. Asimismo, este estadístico sirve para establecer el grado asociación o correlación entre dos variables.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>La relación será cuantificada mediante el coeficiente de Correlación rho de Spearman dado que se trata de dos variables cualitativas.</p>

## Anexo 2 : Instrumentos

### CUESTIONARIO N° 1

#### VARIABLE A MEDIR: GESTION ADMINISTRATIVA

#### Instrucciones:

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

		ITEMS				
		1: Nunca	2: Casi nunca	3: A veces	4: Casi siempre	5: siempre
<b>Dimensión 1: Planeación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Considera usted que el trabajo que desarrolla se orienta al cumplimiento de los objetivos					
2	Considera usted que está claramente definida la misión de la organización en su área					
3	Considera usted que es racional al momento de tomar decisiones					
4	Considera usted que generalmente encuentra la alternativa correcta a un problema					
5	Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo					
6	Considera usted que el presupuesto de su área es adecuado					
7	Considera usted que se aplica la administración estratégica en su área					
8	Considera usted que es objetiva la planificación en su organización					
<b>Dimensión 2: Organización</b>						
9	Considera usted que están claramente definidos los cargos en la Institución					
10	Considera usted que están adecuadamente segregadas las tareas y funciones					
11	Considera usted que existe un organigrama de la empresa					
12	Considera usted que el organigrama esta actualizado					
13	Considera usted que existen manuales de función actualizados					
14	Considera usted que se trabaja bajo presión					
15	Considera usted que existen políticas generales bien definidas					
16	Considera usted que existen manuales de procedimientos actualizados					
17	Considera usted que está bien definido el espacio físico por área en la Institución					
18	Considera usted que se disponen de insumos necesarios en su área					
<b>Dimensión 3: Dirección</b>						
19	Considera usted que se cuenta con personal especializado en las diferentes áreas					

	<b>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: siempre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	Considera usted que existe un departamento de recursos humanos					
21	Considera usted que existe una buena comunicación en la Institución					
22	Considera usted que existe una comunicación idónea entre las áreas					
23	Considera usted que se evidencian conflictos laborales frecuentemente					
24	Considera usted que el comportamiento de sus compañeros ante terceros en su área de trabajo es adecuado					
25	Considera usted que existen normas o políticas para el desempeño de las actividades					
26	Considera usted que recibe adiestramiento por parte de la Institución					
	<b>Dimensión 4: Control</b>					
27	Considera usted que es tomado en cuenta su desempeño en la Institución					
28	Considera usted que está satisfecho con su trabajo					
29	Considera usted que son controlados todos los procesos de la Institución					
30	Considera usted que existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades					
31	Considera usted que se elabora presupuesto de gasto					
32	Considera usted que existen medidas de control financiero					

**CUESTIONARIO N° 2**
**VARIABLE A MEDIR: CONTROL INTERNO**
**Instrucciones:**

Marque con un aspa (x) su respuesta en los recuadros.

		<b>ITEMS</b>				
		<b>1: Nunca</b>	<b>2: Casi nunca</b>	<b>3: A veces</b>	<b>4: Casi siempre</b>	<b>5: siempre</b>
	<b>Dimensión 1: Ambiente de Control</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Considera usted que el manual de organización corresponde con la estructura organizacional autorizada					
2	Considera usted que las normativas para el desempeño de las funciones se difunden entre el personal					
3	Considera usted que el personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa					
4	Considera usted que para desarrollar y retener al personal competente se cumple con las disposiciones normativas					
5	Considera usted que los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones establecidas					
6	Considera usted que se promueve la observancia del Código de Ética					
7	Considera usted que se difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno					
	<b>Dimensión 2: Evaluación de riesgos</b>					
8	Considera usted que los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos					
9	Considera usted que se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos					
10	Considera usted que se realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos					
11	Considera usted que los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia					
12	Considera usted que en la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos se considera la posibilidad de fraude					
13	Considera usted que los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres					
14	Considera usted que las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados					
	<b>Dimensión 3: Actividad de control</b>					
15	Considera usted que el manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa					

	<b>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: siempre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Considera usted que los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos					
17	Considera usted que se implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos					
18	Considera usted que el programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático- presupuestal) son difundidos entre el personal					
19	Considera usted que se tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado					
20	Considera usted que la segregación de responsabilidades está claramente definida					
21	Considera usted que los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados					
22	Considera usted que se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas					
	<b>Dimensión 4: Información y comunicación</b>					
23	Considera usted que las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente					
24	Considera usted que se cumplen con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información					
25	Considera usted que los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones					
26	Considera usted que se tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa					
27	Considera usted que las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos					
28	Considera usted que se evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal					
29	Considera usted que las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos					
	<b>Dimensión 5: Supervisión</b>					
30	Considera usted que las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos					
31	Considera usted que se comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas					
32	Considera usted que se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos					

### Anexo 3: Validez del Instrumento por juicio de expertos



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1 Planeación</b>							
1	Considera usted que el trabajo que desarrolla se orienta al cumplimiento de los objetivos	✓		✓		✓		
2	Considera usted que está claramente definida la misión de la organización en su área	✓		✓		✓		
3	Considera usted que es racional al momento de tomar decisiones	✓		✓		✓		
4	Considera usted que generalmente encuentra la alternativa correcta a un problema	✓		✓		✓		
5	Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo	✓		✓		✓		
6	Considera usted que el presupuesto de su área es adecuado	✓		✓		✓		
7	Considera usted que se aplica la administración estratégica en su área	✓		✓		✓		
8	Considera usted que es objetiva la planificación	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2 Organización</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Considera usted que están claramente definidos los cargos en la Institución	✓		✓		✓		
10	Considera usted que están adecuadamente segregadas las tareas y funciones	✓		✓		✓		
11	Considera usted que existe un organigrama	✓		✓		✓		
12	Considera usted que el organigrama esta actualizado	✓		✓		✓		
13	Considera usted que existen manuales de función actualizados	✓		✓		✓		
14	Considera usted que se trabaja bajo presión	✓		✓		✓		
15	Considera usted que existen políticas generales bien definidas	✓		✓		✓		
16	Considera usted que existen manuales de procedimientos actualizados	✓		✓		✓		
17	Considera usted que el ambiente físico de su oficina es adecuado	✓		✓		✓		
18	Considera usted que se disponen de insumos necesarios en su área	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 3 Dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Considera usted que su área cuenta con personal especializado	✓		✓		✓		
20	Considera usted que existe un departamento de recursos humanos	✓		✓		✓		
21	Considera usted que existe una buena comunicación en la Institución	✓		✓		✓		
22	Considera usted que la coordinación con las diferentes áreas es adecuada	✓		✓		✓		
23	Considera usted que se evidencian conflictos laborales frecuentemente	✓		✓		✓		
24	Considera usted que el comportamiento de sus compañeros ante terceros en su área de trabajo es adecuado	✓		✓		✓		
25	Considera usted que existen normas para el desempeño de sus actividades	✓		✓		✓		
26	Considera usted que recibe capacitación por parte de la Institución	✓		✓		✓		

Dimensión 4 Control		SI	No	SI	No	SI	No
27	Considera usted que es tomado en cuenta su desempeño en la Institución	/		/		/	
28	Considera usted que está satisfecho con su trabajo	/		/		/	
29	Considera usted que son controlados todos los procesos de la Institución	/		/		/	
30	Considera usted que existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades	/		/		/	
31	Considera usted que su área cuenta con un presupuesto de gasto	/		/		/	
32	Considera usted que existen medidas de control financiero	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NUÑEZ UNTIVEROS JESUS    DNI: 07876629

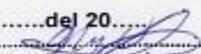
Especialidad del validador: Mg. J. H. A. Docentes Universitarios - ABOGADO

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
 Mg. Jesús Nuñez Untiveros  
 Metodología de Investigación

-----  
**Firma del Experto Informante.**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CONTROL INTERNO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1 Ambiente de Control</b>							
1	Considera usted que el manual de organización corresponde con la estructura autorizada	/		/		/		
2	Considera usted que las normativas para el desempeño de las funciones se difunden entre el personal	/		/		/		
3	Considera usted que el personal conoce el objetivo general de los proyectos a cargo de su área	/		/		/		
4	Considera usted que para retener al personal competente se cumple con las disposiciones normativas	/		/		/		
5	Considera usted que los perfiles están definidos con las funciones establecidas	/		/		/		
6	Considera usted que se promueve el cumplimiento del código de ética	/		/		/		
7	Considera usted que se difunde y promueve las normas de control interno	/		/		/		
	<b>Dimensión 2 Evaluación de Riesgo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Considera usted que los principales proyectos cuentan con sus correspondientes matrices de riesgo	/		/		/		
9	Considera usted que existe un mapa de riesgo para la administración de prioridades	/		/		/		
10	Considera usted que se documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos	/		/		/		
11	Considera usted que los principales proyectos cuentan con planes de contingencia	/		/		/		
12	Considera usted que en la evaluación de riesgos se considera la posibilidad de fraude	/		/		/		
13	Considera usted que los principales proyectos cuentan con planes de recuperación de desastres	/		/		/		
14	Considera usted que las matrices de riesgos de los proyectos están actualizados	/		/		/		
	<b>Dimensión 3 Actividad de Control</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Considera usted que el manual de procedimientos de control esta actualizado	/		/		/		
16	Considera usted que los controles implementados apoyan la administración de riesgos	/		/		/		
17	Considera usted que se implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos	/		/		/		

18	Considera usted que el programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático- presupuestal) son difundidos entre el personal	/		/		/	
19	Considera usted que se tiene controles para asegurar el acceso a la información por el personal facultado	/		/		/	
20	Considera usted que la asignación de responsabilidades está claramente definida	/		/		/	
21	Considera usted que los recursos de su área están debidamente resguardados	/		/		/	
22	Considera usted que se evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas	/		/		/	
<b>Dimensión 4 Información y Comunicación</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
23	Considera usted que las actividades de control implementadas contribuyen a que la información generada sea de calidad	/		/		/	
24	Considera usted que se cumplen con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información	/		/		/	
25	Considera usted que los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones	/		/		/	
26	Considera usted que se tiene formalmente establecidas líneas de comunicación en la institución para definir los objetivos	/		/		/	
27	Considera usted que las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación	/		/		/	
28	Considera usted que se evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información en la institución	/		/		/	
29	Considera usted que las líneas de comunicación establecidas permite la atención de requerimientos de usuarios externos	/		/		/	
<b>Dimensión 5 Supervisión</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
30	Considera usted que existe canales de denuncia apropiados para la revisión de casos irregulares detectados	/		/		/	
31	Considera usted que existen procedimientos para asegurar que se apliquen los controles de manera adecuada	/		/		/	
32	Considera usted que se asegura las recomendaciones de control emitidas por los auditores internos y externos	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MAY SUFFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]   Aplicable después de corregir [  ]   No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NUÑEZ UNDUVOS JEJUS   DNI: 07876624

Especialidad del validador: MAGISTER EN DOCTRINA UNIVERSITARIA - ABOGADO

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

.....de.....del 20.....  
Jesús Núñez Unduvos  
 Metodología de Investigación

Firma del Experto Informante.

Anexo 4: base de Datos

BASE DE DATOS DEL CUESTIONARIO VARIABLE 1 : GESTION ADMINISTRATIVA																																					
Nº	PLANEACION								ORGANIZACION								DIRECCION								CONTROL												
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32					
1	1	1	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	1	2	3	1	2	1	1	3	1	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2		
2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	3	1	3	1	1	3	2	3	1	2	1	3	3	1	1	3	3	1	1	
3	1	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3		
4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1		
5	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5			
6	3	1	3	1	3	4	1	1	4	1	4	4	5	5	1	4	3	1	4	3	1	3	4	5	1	4	5	3	1	4	4	4	4	4			
7	1	1	1	1	3	2	1	4	3	3	1	5	3	4	1	4	3	1	3	1	3	5	1	4	3	1	4	5	1	5	4	1	5	4	1		
8	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	2	3	4	2	4	4	4	4	2	3	3	3		
9	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	
10	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	
11	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	4	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
12	3	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	
13	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
14	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	
15	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	3	
16	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	
17	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
18	1	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	
20	3	1	3	1	3	4	3	4	1	4	3	1	3	5	1	3	3	4	1	3	3	5	1	4	3	4	4	1	4	5	4	1	4	5	4	1	
21	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
22	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	
23	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	1	2	3	1	3	2	
24	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	
25	3	3	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4	
26	3	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	
27	1	5	1	4	3	3	1	4	5	1	5	1	4	1	5	3	1	3	3	1	3	1	3	1	5	1	4	5	1	4	4	1	3	4	1	3	
28	1	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	3	1	3	3	1	
29	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	
30	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	
31	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
32	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	
33	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	
34	3	3	1	5	3	4	1	4	4	1	4	5	3	1	4	3	1	4	3	1	3	5	4	1	3	4	1	5	4	1	5	4	5	4	1	1	
35	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
36	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
37	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	1	3
38	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	
39	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1
40	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	
41	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	
42	3	3	3	5	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	
43	4	3	5	3	3	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
44	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
45	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
46	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
47	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	
48	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	
49	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	2	3	2	3	4	2	4	2	4	2	3	2	3	2	3
50	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1
51	3	1	3	2	3	1	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	2	3	
52	1	3	3	3	1	3	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	
53	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2</																								

81	3	5	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4		
82	1	3	1	5	3	1	3	4	3	3	1	5	3	4	1	4	3	4	1	3	3	1	4	4	3	4	1	5	4	1	4	1		
83	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3		
84	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3		
85	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	2	3	4	2	4	4	2	3	2	3	
86	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
87	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	
88	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	
89	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3		
90	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1		
91	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	
92	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4
93	1	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	3	3	3	3	
94	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3
95	3	4	3	1	3	4	3	4	5	1	3	5	3	5	4	1	3	4	3	1	3	5	4	4	1	4	4	1	4	5	4	3	3	
96	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4		
97	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	
98	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	1	3		
99	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	1	1	3	2	2	3	2	2	
100	3	3	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5		
101	3	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3
102	3	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3
103	1	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	1	
104	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	2	3	2	2	
105	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3
106	3	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4
107	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3
108	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	
109	1	3	4	1	3	4	3	1	4	3	4	1	3	3	1	3	3	4	1	4	3	5	1	4	3	4	1	5	4	5	4	3	3	
110	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	
111	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
112	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	
113	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3
114	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	1	3

BASE DE DATOS DEL CUESTIONARIO VARIABLE 1 : CONTROL INTERNO																																						
Nº	AMBIENTE DE CONTROL							EVALUACION DE RIESGO							ACTIVIDAD DE CONTROL							INFORMACION Y COMUNICACIÓN							SUPERVISION									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32						
1	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	3	2	3	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1
2	1	2	3	1	3	1	1	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1		
3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	
4	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	
5	4	3	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	3		
6	1	3	4	1	1	3	4	3	1	3	5	3	1	4	3	1	3	5	5	4	4	1	3	4	5	1	5	4	1	3	4	1	3	4	1			
7	3	3	4	1	3	4	1	4	3	1	3	1	3	3	1	4	1	3	5	1	4	3	1	4	4	1	3	3	3	1	4	1	4	1	4	1		
8	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3			
9	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2	
10	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	2		
11	1	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
12	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	3	5	3	3	5	3		
13	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3		
14	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	
15	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1	
16	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	5	3	5	3	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	3		
17	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3		
18	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3		
19	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3		
20	3	3	3	1	4	4	3	4	1	4	3	3	3	1	3	3	3	1	3	5	4	1	3	4	4	1	3	4	4	1	3	4	3	4	1	3		
21	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	5	4	3	5	4	3		
22	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3		
23	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3		
24	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2		
25	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	5	3	5	4	3	3	5	4	4	5	3	4	5	3	3	5	3	5	3		
26	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3		
27	3	1	3	4	1	3	4	3	1	3	1	3	1	1	3	3	1	3	4	1	4	3	1	4	5	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1		
28	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	1	1	2	2		
29	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2		
30	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	3			
31	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3		
32	1	2	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3		
33	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3		
34	3	3	3	3	1	4	4	4	1	4	3	3	1	5	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	5	1	5	3	1	5	3	1	3	1	3		
35	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3		
36	2	1	2	3	1	2	3	1	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	
37	2	2	1	3	2	3	1	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	2
38	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2
39	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	
40	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	5	3	5		
41	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
42	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3		
43	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3		
44	1	2	2	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	
45	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	
46	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	
47	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3		
48	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	3	2	2	
49	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	2		
50	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	4	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
51	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3		
52	3	3	1	1	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	

81	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	5	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	3
82	3	1	1	3	3	1	3	4	3	3	1	3	3	3	3	1	4	3	3	5	1	4	3	3	1	4	5	3	1	3	3	4	1	
83	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	3	
84	2	2	3	3	1	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	3	2	
85	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	2	
86	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	
87	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	5	3
88	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	
89	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	
90	1	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	2	
91	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	3	5	3	5	3	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	
92	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	
93	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	
94	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	3	
95	3	1	3	3	4	4	3	1	3	4	3	3	1	4	3	1	3	3	3	1	4	3	1	4	4	1	3	4	1	4	3	1		
96	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	5	4	3		
97	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	3	
98	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	3	3		
99	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	1	2	2	2		
100	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	3	5	3	4	3	3	5	4	4	4	5	3	3	5	3		
101	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3		
102	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	5	3	3		
103	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	1	2		
104	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	
105	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	3		
106	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	
107	1	2	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3		
108	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	
109	1	3	3	3	1	4	4	4	3	4	1	3	3	5	3	1	4	3	3	5	1	3	3	4	1	5	3	5	1	4	3	1		
110	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4		
111	2	1	2	3	1	2	3	1	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	
112	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	3	5	4	3	
113	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	3		
114	2	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	3

**Anexo 5: Autorización****CONSTANCIA PARA RECOLECCIÓN DE  
INFORMACIÓN ESTADÍSTICO**

Por la presente se expide la Constancia sobre la recolección de información estadístico al Lic. Robert Aricoché Vásquez con DNI N° 33667751, que ha aplicado sus encuestas sobre el tema **“Gestión Administrativa y Control Interno según personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016”** para la realización de su tesis de Maestría de Gestión Pública.

Se expide la presente Constancia a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

Lima, 03 de diciembre del 2016

 MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA  
GERENCIA DE ADMINISTRACION  
SUB-GERENCIA DE PERSONAL  
  
MARITZA CECILIA CASAVARDE MENDEZ  
SUB-GERENTE DE PERSONAL

## **Anexo 6: Artículo Científico**

### **Gestión administrativa y control interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016**

Autor: Gil Robert Aricoché Vásquez

#### **Resumen**

La investigación recoge como aspecto sustancial determinar la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016; para ello se utilizó el tipo de estudio es aplicado, con un diseño no experimental, correlacional y transversal, la muestra elegida fue de 114 empleados, los cuales fueron seleccionados de una manera no probabilística e intencional; mientras el método de investigación hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo; y en el tratamiento de los datos se realizó a través del SPSS; se empleó la prueba no paramétrica de alcance correlacional Rho de Spearman. Cuyo resultado obtenido 0.798 y un  $p = 0.000 < 0.01$ , se puede afirmar la existencia de una relación directa y moderadamente significativa entre las variables.

Palabras claves: Gestión administrativa y Control interno

#### **Abstract**

The investigation includes as a substantial aspect to determine the relationship between municipal administrative management and internal control according to the staff of the Finance Department of the Metropolitan Municipality of Lima, 2016; For this purpose the type of study was applied, with a non-experimental, correlational and transversal design, the sample chosen was 114 employees, which were selected in a non-probabilistic and intentional way; While the hypothetical-deductive research method of quantitative approach; And in the treatment of the data was done through the SPSS; The non-parametric Spearman Rho correlation test was used. Whose result obtained 0.798 and  $p = 0.000 < 0.01$ , one can affirm the existence of a direct and moderately significant relationship between the variables.

Key words: Administrative management and Internal control

## Introducción

El mundo constantemente está interesado por implantar y conservar controles frente a la gestión administrativa, debido a que esta tiene conflictos que conviene ser examinados y que deben evaluarse mediante exámenes sistemáticos que exijan al trabajador a inhibirse de usar los recursos ilegalmente.

El control interno dentro de la gestión administrativa, siempre ha estado limitado a la parte financiera y económica, toda vez que lo restringían a los trabajos realizados en la gerencia de finanzas y contabilidad, mientras que los demás trabajadores administrativos estaban excluidos de control alguno, por lo tanto nunca estaban preocupados por evaluación de sus funciones.

Cuando se implementa el control interno dentro de la totalidad de la gestión administrativa, este debe responder por el seguimiento adecuado a los métodos utilizados, porque de lo contrario no serviría de nada los trabajos realizados, estos seguimientos deben de hacerse continuamente, elaborando ajustes necesarios en el transcurso de las operaciones o rutinas, debiendo prestar mucha atención a los resultados y exámenes que se hallan hecho.

Por lo tanto el control interno es muy importante a todos los niveles o áreas de la entidad, estos son el financiero o contable, el operativo y el recurso humano y demás elementos de una estructura organizativa, que en el horizonte mundial coexisten tanto políticas y normas como organizaciones que orientan, legalizan y velan por este tipo de toma de decisiones para el perfeccionamiento y evolución de la entidad pública.

Las particularidades principales del control interno deben ser: el control material de activos o bienes, seguridad de la información, cumplimiento a toda la normatividad que rige la entidad, si son obviadas esto generará la deficiencia en el control interno, y no permitirá la fortaleza de dicho control.

En la gestión administrativa el control interno debe realizarse mediante una planificación de métodos y procedimientos, previéndose todas las operaciones administrativas y financieras de la entidad. De esta manera se lograrán los objetivos, con la finalidad de proteger el patrimonio con que cuenta, evaluar la veracidad y autenticidad de los fundamentos, para fomentar la eficiencia y eficacia de las actividades y favorecer la práctica de las estrategias para el éxito de metas y objetivos proyectados.

Al realizar el diagnóstico preliminar en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se ha manifestado un escenario inevitable: que ha venido empeorando la gestión administrativa por el no haber adecuado el buen uso del control interno en la gerencia. Nadie está preocupado en optimizar la administración para convertirla en una gerencia plenamente competente de realizar sus actividades administrativas de manera óptima.

Igualmente, los datos indican sobre la gestión administrativa con relación al control interno que recoge la gerencia. A los colaboradores escasamente les importa saber sobre los procesos administrativos y el control interno, la única inquietud que tienen es contrastar los métodos al interior que preexisten en la entidad.

Tenemos un acumulado de referencias o estudios pasados que de un modo u otro se identifican con cada uno de las variables de esta investigación, a nivel mundial y nacional. Estos datos sirvieron para aclarar, fundamentar y caracterizar el argumento del estudio y, por tanto, los objetivos de esta tesis investigativa.

El problema general: ¿Cuál es la relación entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016?

El presente estudio tiene justificación en la medida en que la circunstancia actual de la investigación lógica se ha encontrado con insuficiencias y limitaciones, que servirá como fuente de datos a todas las áreas de la gerencia de Finanzas para iniciar un trabajo de reingeniería en el control interno, no solo financiero, sino también gestión administrativa para los trabajadores que laboran en esta gerencia.

El objetivo propuesto es comprobar la concordancia o relación que existe entre gestión administrativa municipal y control interno según el personal de la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016.

### **Metodología**

El tipo de estudio es sustantivo, con un diseño no experimental, correlacional y transversal, la muestra elegida fue de 114 empleados, los cuales fueron seleccionados por el muestreo de tipo no probabilístico e intencional; mientras el método de investigación hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo; y en el tratamiento de los datos se realizó a través del SPSS; se empleó la prueba no paramétrica de alcance correlacional Rho de Spearman.

### **Resultados**

Sobre la hipótesis general planteada la correlación entre las dos variables fue 0,798, lo que demuestra una correlación positiva considerable entre la gestión administrativa y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima; asimismo la hipótesis específica 01 en donde su correlación fue 0,765, lo que demuestra una correlación positiva considerable entre la planeación municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Para la hipótesis específica 02 su correlación fue de 0,776, lo que demuestra una correlación positiva media significativa entre la organización municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima. La hipótesis específica 03 su correlación fue de 0,732, lo que demuestra una correlación positiva considerable entre la dirección municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima; finalmente la hipótesis específica 04 tuvo una correlación de 0,814, lo que demuestra una correlación positiva significativa entre el control municipal y el control interno en la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

### **Discusión**

Al respecto García (2013) pretende demostrar la enorme importancia del control interno y su implicancia en la gestión de una organización. Así mismo Crisologo (2013) ha establecido que el Control Interno influye en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash. La comprobación de los antecedentes corresponden a la hipótesis permitió determinar que las diferentes actividades de control tienen influencia en la productividad de la ejecución presupuestal contra el presupuesto de gasto. Por su parte Solís (2014), señala que con un final específico en la gestión administrativa se deberá comenzar un procedimiento para evaluar permanentemente a todas las áreas teniendo siempre presente las metas, objetivos y resultados trazados. Proporcionar una herramienta de control con el propósito de mejorar la gestión en el proceso de las operaciones de la institución.

### **Conclusiones**

En base a los resultados se concluye que la gestión administrativa en la gerencia es deficiente y por ello el control interno también lo es; los problemas centrales se deben a que los elementos de la gestión administrativa como planeación, organización, dirección y control son deficientes.

### Referencias

- Andía, W. (2012). *Manual de Gestión Pública*. Perú, (2ª Edición) Editorial El Saber.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*, México, Editorial Pearson educación.
- Caballero, A. (2011). *Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis, Perú*, (1ª Edición), Instituto Metodológico Alen Claro E.I.R.L.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago de Chile, (1ª Edición) Lom Ediciones.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación Científica y tecnológica*. España, Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*, México, (8ª Edición), McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Claros, R. y León, O (2012). *El Control interno como herramienta de gestión y Evaluación*. Perú, (1ª Edición), Pacifico Editores S.A.C.
- De Jaime, J. (2013). *La gestión del control interno en la empresa*. España, (1ª Edición), Esic Editorial.
- Estupiñan, R. (2012). *Control Interno y Fraudes, con base en los ciclos transaccionales*. Colombia, (2ª Edición), Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.; McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. C.V.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina, (3ra edición). Editora Cemgage Learning.
- Mejía, J. (2004). *Problemática y desarrollo Municipal*. México, Editores Plaza y Valdez.
- Muñiz, L. (2003), *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. España, Editora Gestión, Barcelona.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México, Editorial Limusa, Grupo noriega.
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. México, (10ma edición) Editorial Pearson.
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2013). *Fundamentos de Administración*, México, (8va edición) Editorial Pearson Educación.
- Rojas, N., Montero, R. y Granda, E. (2014). *Contabilidad avanzada*. Perú, Universidad de Lima.
- Soto, R. (2014). *La Tesis de Maestría y Doctorado en 4 pasos*, Perú, (1ra edición) Editorial Diograf.
- Stoner, J. Freeman, R. y D. Gilbert. (2009). *Administración*, México, (6ta edición) Editora Pearson / Prentice hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*, México, (1ra edición) Editorial Limusa, D.F.
- Yuni, J., Urbano, C. (2014); *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Argentina, Editorial Brujas.