



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Control interno y gestión administrativa según
trabajadores de la municipalidad provincial de Chota,
2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTOR:

Br. Noimí Petronila Melgarejo Cárdenas

ASESOR:

Dr. Freddy Ochoa Tataje

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Control Administrativo

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Dra. Josefa María Silva Calderón
Secretario

Dr. Freddy Ochoa Tataje
Vocal

Dedicatoria

A mi familia que con su compañía y apoyo incondicional hicieron posible que se culmine ésta tesis como parte de mis metas profesionales.

Agradecimiento

A Dios, pues sin Él no tendríamos la fuerza interior que nos ha permitido no desmayar en el esfuerzo.

Al Dr. César Acuña Peralta, quien nos impulsó a no rendirnos por circunstancias difíciles y decidimos sacar adelante nuestra investigación.

A nuestros profesores, quienes nos impartieron conocimientos y experiencia, que nos ha permitido enriquecer nuestra formación profesional y nos condujeron a la elaboración de esta tesis de postgrado.

Declaración de autoría

Yo, Noimi Petronila Melgarejo Cárdenas, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”, presentada, en 172 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 31 de enero de 2017

Noimi Petronila Melgarejo Cárdenas

DNI: 40092654

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando que los aportes del presente estudio contribuyan en parte a la solución de la problemática de la gestión pública en especial en los aspectos relacionados con el control interno y la gestión administrativa y particularmente en la municipalidad provincial de Chota.

El informe se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y apéndices de la presente investigación.

El autor.

Tabla de contenido

Páginas preliminares	Página
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vii
Tabla de contenido	viii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	35
1.3 Justificación	35
1.4 Problema	78
1.5 Hipótesis	80
1.6 Objetivos	81
II. Marco metodológico	82
2.1 Variables	83
2.2 Operacionalización de variables	84
2.3. Metodología	87
2.4. Tipos de estudio	87
2.5. Diseño	88
2.6. Población, muestra y muestreo	89
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	90
2.8 Método de Análisis	96
2.9. Aspectos éticos	96
III: Resultados	97
3.1. Descripción de resultados	98
3.2. Contrastación de hipótesis	105
IV: Discusión	110

V: Conclusiones	115
VI: Recomendaciones	117
VII: Referencias	119
APÉNDICES	124
Apéndice A: Matriz de consistencia	125
Apéndice B: Instrumentos de medición de las variables	129
Apéndice C: Base de datos de la prueba piloto	134
Apéndice D: Base de datos de la muestra	137
Apéndice E: Certificados de validez de contenido	146
Apéndice F: Artículo científico	159
Apéndice G: Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico.	172

Lista de Tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de variable 1: Control interno	85
Tabla 2	Operacionalización de variable 2: Gestión administrativa	86
Tabla 3	Población del estudio	89
Tabla 4	Muestra del estudio	90
Tabla 5	Validez del cuestionario sobre la Variable 1: Control interno	93
Tabla 6	Validez del cuestionario sobre Variable 2: Gestión administrativa	93
Tabla 7	Interpretación del coeficiente de confiabilidad	94
Tabla 8	Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Control interno	94
Tabla 9	Resultados de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Gestión administrativa	95
Tabla 10	Niveles del Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota	98
Tabla 11	Niveles de la Gestión administrativa de trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota	99
Tabla 12	Distribución de frecuencias entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	100
Tabla 13	Distribución de frecuencias entre la Dimensión Plan de organización y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	101
Tabla 14	Distribución de frecuencias entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	103
Tabla 15	Distribución de frecuencias entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	104
Tabla 16	Grado de Correlación y nivel de significación entre el	106

	Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores	
Tabla 17	Grado de Correlación y nivel de significación entre la dimensión Plan de organización y la Gestión administrativa según trabajadores	107
Tabla 18	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores	108
Tabla 19	Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	109

Lista de figuras

	Página
Figura 1: Esquema de tipo de diseño	88
Figura 2: Comparación porcentual del Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota	98
Figura 3: Comparación porcentual de la Gestión administrativa de trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota	99
Figura 4: Niveles entre El Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	101
Figura 5: Niveles entre la Dimensión Plan de Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	102
Figura 6: Niveles entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	103
Figura 7: Niveles entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota	105

Resumen

En la investigación titulada: “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”, el objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es descriptivo y el diseño de la investigación es descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 112 trabajadores de la municipalidad. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables: 0,929 para la variable Control interno y 0,931 para la variable gestión administrativa.

Con referencia al objetivo general: Determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016, se concluye que existe relación directa y significativa entre el Control interno y la gestión administrativa. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .735**).

Palabras Clave: Control interno, gestión administrativa, gestión pública.

Abstract

In the research entitled "Internal control and administrative management according to workers of the provincial municipality of Chota, 2016", the general objective of the investigation was to determine the relationship between internal control and administrative management according to the workers of the provincial municipality de Chota, 2016.

The type of research is basic, the level of research is descriptive and the research design is descriptive correlational and the approach is quantitative. The sample was made up of 112 workers from the municipality. The technique used was the survey and the instruments of data collection were two questionnaires applied to workers. For the validity of the instruments the expert judgment was used and for the reliability of each instrument the Cronbach's alpha was used, which came out very high in both variables: 0.929 for the Internal control variable and 0.931 for the administrative management variable.

With reference to the general objective: To determine the relationship between internal control and administrative management according to the workers of the provincial municipality of Chota, 2016, it is concluded that there is a direct and significant relationship between internal control and administrative management. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.01; Rho = .735 **).

Key Words: Internal control, administrative management, public management.

I. Introducción

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que una municipalidad que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

1.1 Antecedentes.

1.1.1 Antecedentes internacionales.

Corral (2009) con la tesis titulada “Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada. En la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Estudio cuantitativo, exploratorio,

indagación, elevamiento de procesos, análisis de fuentes primarias, responsables de las distintas áreas seleccionadas, agrupados por ciclos contables y con los representantes del gobierno corporativo de la compañía. Conclusiones.

El ambiente de control interno es eficaz debido a que la empresa cuenta con una estructura orgánica sólida en donde no se han detectado debilidades de control significativas ni problemas relacionados con la segregación de funciones. Adicionalmente, cuenta con ejecutivos competentes, con experiencia en la industria de telecomunicaciones que desarrollan sus actividades en actos apegados a la ética y quienes han sabido diseñar y sostener un ambiente de control basado en procedimientos, manuales y políticas correctamente definidas y que cubren los riesgos inherentes al negocio.

Los controles internos del proceso de compras, cuentas por pagar, desembolsos de efectivo de la empresa han sido correctamente diseñados lo que asegura de manera razonable la generación de información financiera correcta, la salvaguardia de activos y la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Luego de aplicar los procedimientos de auditoría adecuados, podemos concluir que los controles del proceso de nómina (selección, contratación, pago de sueldos y beneficios sociales y liquidación de personal) se encuentran funcionando correctamente lo que asegura la prevención de eventos relacionados con posibles errores u omisiones, fraude (Interno o externo) y mal utilización de los activos.

La organización debe considerar la ejecución de auditorías integrales, no únicamente para cumplir con los requerimientos establecidos en la Ley SOX, sino por el valor agregado que ofrecen en la obtención de soluciones efectivas para la prevención, detección y solución de las debilidades del control interno significativas que pudieran conducir a eventos de fraude.

Vega (2009) elaboró la investigación “Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009”. En esta investigación se describieron los procedimientos para compras, anticipo sueldo,

avance de obra, horas clase, becas y salarios, con ayuda de flujogramas haciéndolo de fácil comprensión. Las conclusiones a las que se llegaron fueron: a) Podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades. b) El control interno siendo un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

Asubadin (2011) con la tesis titulada “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010” En la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera de contabilidad y auditoría. El presente trabajo de investigación desarrolla el tema sobre el Control Interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez para la empresa Comercial Yucailla Cía. Ltda., situada en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, la empresa es de tipo comercial dedicada principalmente a la venta de llantas al por mayor y menor, en la actualidad la empresa cuenta con nuevas líneas de comercialización y con seis sucursales en toda la región Sierra del Ecuador lo que ha hecho que la empresa magnifique su posición en el mercado, considerando que los riesgos son cada vez mayores para una empresa con problemas de control en las compras ha sido factible desarrollar una solución al problema la misma que trata sobre una reestructuración del control interno al proceso de compras mediante el método COSO ERM, esta solución entrega resultados que beneficia a la empresa donde los Gerentes y administradores puedan ser partes de una mejora continua para el desarrollo de la empresa con una liquidez solvente.

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

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

Saavedra (2010), en su tesis denominada “Estudio del control interno y externo en el cumplimiento de objetivos y metas en el sector municipal” Santiago – Chile 2010, de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Esta investigación se orientó a revisar la gestión que realiza la Municipalidad de Santiago en el área administrativa y finanzas, desarrollando procedimientos de control, que incluya pruebas de validación respectivos, sin perjuicio de aplicar otros medios necesarios en las circunstancias en donde se quiere ver como son administrados los recursos financieros que esta entidad pública administra. El estudio es una investigación descriptiva, en contraposición analiza el control interno municipal, su marco jurídico y una revisión de su situación actual y cómo podría interactuar con la integración de los componentes COSO conjugándolos con la normativa estricta a que está sometido. Como herramienta de evaluación desarrolla cuestionarios sobre cinco componentes del informe COSO.

Entre las fuentes de información utilizadas se encuentran las primarias que corresponden al estudio y análisis de las diversas normas, códigos, leyes, circulares y oficios referentes al control interno. Por ser un estudio de caso, el universo se ve reducido a la institución en análisis, es decir Ilustre Municipalidad de Santiago, por lo que se emplearán instrumentos de medición estadística. Como conclusiones finales se ha podido establecer que desde el punto de vista del análisis al marco jurídico del sistema de control interno municipal, los componentes del informe COSO, solo existen en forma parcial los que dicen relación con el ambiente de control, exceptuando a los factores del ambiente de control de filosofía y estilo de dirección y de comité de auditoría. Respecto a los otros componentes existen disposiciones parciales y más bien en forma de instructivos y recomendaciones y en algunos casos en forma de dictámenes emitidos por la Contraloría. De los resultados de los cuestionarios aplicados como calificación global se obtuvo una nota de 3.70 considerada como menos que regular, lo que indica que al someter al sistema de control interno municipal a una evaluación bajo el criterio del informe COSO el resultado es de una eficacia de dicho sistema que podría ser cuestionable.

Dugarte (2012), en su investigación “Estándares de control interno administrativo en ejecución de obras civiles de los órganos de la administración

pública municipal” de la Universidad de los Andes Venezuela- Mérida; tuvo como finalidad establecer estándares de control interno administrativo para prevenir defectos y deficiencias en obras civiles realizadas por los órganos ejecutivos de la administración pública municipal ubicados en el área metropolitana del Estado Mérida. Estos estándares permitieron fortalecer sus sistemas de control interno e incrementar la eficacia y efectividad de la gestión administrativa en relación con los actos de administración, manejo y disposición de recursos públicos, asimismo se constituyó como un marco de referencia para cualquier órgano de la administración pública municipal. En relación con el objetivo general la investigación fue de tipo descriptiva, analítica, proyectiva y explicativa, por consiguiente, la estrategia general se enmarcó en el ámbito de un diseño de investigación de campo tipo encuesta, la cual es de naturaleza cuantitativa; la muestra seleccionada de forma intencional incluyó a veinte funcionarios; asimismo, la recolección de datos fue a través de un cuestionario con preguntas cerradas de tipo dicotómicas, se utilizó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, por lo tanto, el coeficiente de confiabilidad obtenido con base a la escala de Ruiz (2000) fue de 0,84 mostrando una confiabilidad muy alta. La investigación concluyó especificando que la situación actual del control interno administrativo de los órganos de administración pública municipal ubicado en Mérida, se encuentran bajo un ambiente operativo que está retirado de la correlación de funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos los cuales con mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende la misión institucional. Otro elemento determinado en la investigación y que fue relevante para la definición de estándares de control interno son los objetivos organizacionales, debido a que los mismos proveen a las máximas autoridades ejecutivas del órgano y a los demás miembros de la organización, importantes parámetros para el control interno administrativo en la ejecución de obras civiles; asimismo, los cinco componentes de control interno, según el enfoque del Informe COSO son necesarios para la definición de estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras ya que plantean un marco integrado de control a través de la interrelación de los cinco componentes, genera una correlación ya que los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se desarrolla al incorporarse a formar parte de los objetivos de los órganos de la administración

pública municipal, y los estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras civiles se constituyen como un control operativo y estratégico, el cual se identifica con los planes de la organización y todos los métodos y procedimientos de control interno relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la alta dirección.

Paiva (2013), en su investigación "Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A". Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano. Nº 7; Egresada de la maestría en contabilidad con énfasis en auditoría UNAN-Managua FAREM-Estelí. Evaluó el control interno y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Cobros del Norte S. A En el Periodo 2011 y aportar recomendaciones con las cuales pueden mejorar. El tipo de estudio es descriptivo y de corte transversal porque evalúa un periodo. El enfoque es cualitativo con técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicaron entrevistas y encuestas, se reforzó con investigación documental para confirmar la veracidad de la información brindada. La investigación se elaboró en base a los componentes del modelo COSO I y la rentabilidad se basa en el análisis Costo-Beneficio. Esta investigación surge por la necesidad de brindar a esta empresa un medio estratégico que contribuya al desarrollo efectivo de la planeación organizacional, permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya posiblemente para que la empresa pueda optimizar sus funciones. Por otro lado, es de gran relevancia hacer notar que el Sistema de Control Interno que se evaluará, va a ser objeto de fortalecimiento para que la empresa disponga de otra herramienta que le permita desarrollar su planeación tomando en cuenta los factores que constituyen la misma, según sea las funciones que ejerce cada empleado apoyándose para ello del resultado final de la investigación. El tipo de investigación, se evaluó el control interno que está implementando ECONORTE área de contabilidad y centros de pagos, mediante el tipo de estudio descriptivo, el cual consiste en describir un fenómeno sometándolo a una evaluación e identificando las debilidades encontradas para recomendar su mejora. Este tipo de estudio se vale de técnicas convenientes para investigaciones in situ por lo que se utilizaron técnicas encuestas y entrevistas individuales para cada uno de los integrantes de la muestra, esto para

obtener una respuesta veras y un punto de vista de cada uno de los que integran la junta directa, Administradora, contador y las Cajeras de los puntos de Recaudos, la información que resultó. La población y muestra que aplica el desarrollo de esta investigación es de 15 personas, que laboran en ECONORTE, ya que ellos pueden proporcionar información valiosa, retroalimentación básica para completar los objetivos de la investigación. Asimismo, la información que los empleados proporcionarán servirá de parámetro, para identificar en el proceso de cobros en qué parte del mismo existen fallas, si existe algún paso o proceso mal ejecutado, si se está cumpliendo con la gestión de cobro y la entrega en tiempo a la trasnacional, arribando las conclusiones siguientes: en lo que respecta al ambiente de control se encuentra una mala segregación de funciones, la que provoca que no se detecten errores involuntarios, omisiones y exponiéndose a actos ilícitos, debido a que la misma persona realiza la recepción de los pagos de las facturas por parte de los clientes, es la encargada de realizar los depósitos, no se realizan arqueos sorpresivos. El tener una misión, visión escrita permite que la empresa cumplan con sus objetivos y metas planteados pero el hecho de que los empleados la desconozcan se puede decir que los empleados no está en caminados con los objetivos por qué no los conoce, también se debe dar a conocer la una estructura organizativa sus empleados; por lo que la empresa está reduciendo la capacidad de establecer sistemas operacionales que le permitan manejar y controlar con profesionalismo, y así mismo a la toma de decisiones.

Monascal (2010), en su investigación "Propuesta de Gestión de Control Interno" de la Universidad Monteávila Caracas - Venezuela, considerada un Proyecto factible, contemplo la elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito fue la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades. Se ubica en la modalidad de tipo de campo, fundamentada en base documental. Cuyo objetivo es analizar los procedimientos utilizados para el procesamiento de la información contable, procesos y de sistemas en la empresa Italviajes C.A., asimismo determinar partiendo de un diagnóstico los procedimientos que forman parte del control interno por medo delas Auditorias en la empresa; es una investigación de tipo no experimental, de tipo descriptiva. La

muestra a tomar de la población total de 10 personas, las cuales conforman áreas operativas y administrativas de la empresa Italviajes C.A., utilizando la técnica de Encuesta, para ello se utilizaron interrogantes que contenían respuestas abiertas y cerradas como opciones. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario aplicado de manera directa-personal y por correo. La validación del instrumento de recolección de datos fue realizada mediante el juicio o evaluación de expertos, en las áreas del conocimiento de los aspectos metodológicos. El resultado obtenido fue de 0.9412, está ubicado en la primera banda de colocación, por lo que permite establecer que el instrumento utilizado, al ser sometido a prueba piloto muestra un alto grado de confiabilidad, por lo que fue aplicable en la investigación ejecutada. Las conclusiones alcanzadas fueron: a) evidenció que existe un gran desconocimiento de su aplicación y las actividades: que abarca y quienes son los responsables de la ejecución, b) se denotó que el 60% de los encuestados coinciden que no conocen las normas y procedimientos establecidos en las áreas donde están asignados para realizar sus actividades, mientras que un 40% si conoce cada norma y procedimiento relacionados con las actividades que están ejecutando, c) con la propuesta para definir un modelo de sistema de Gestión documental, se podrán elaborar los manuales de políticas, normas y procedimientos de cada área, para así normalizar los procesos y estandarizar esta herramienta que tanta falta hacer para consultar acciones y responsables.

Flores (2015), en su tesis de maestría titulada: Procesos administrativos y gestión empresarial en coproabas, Jinotega, sustentada en la universidad autónoma de Nicaragua, Managua, cuyo objetivo general fue: Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la gestión empresarial, aplicadas en la cooperativa coprabas, concluye lo siguiente:

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

motivacional para el personal, de manera que esta pueda ejercer de manera eficiente sus labores.

Jimbo, A. (2014) en su tesis de maestría titulada; Realidad del proceso administrativo del área de emergencia del hospital materno infantil de Guasmo y diseño de procesos administrativos para mejorar la eficacia y eficiencia del hospital materno infantil de Guasmo. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Concluyó lo siguiente: Con el desarrollo del trabajo de investigación, y el análisis de dicha investigación, se pudo notar que existe una gran disconformidad de los usuarios internos y externos, en el servicio de emergencia del hospital materno infantil de Guasmo, generando una ineficiencia e ineficacia de la atención. El personal médico no permanece en sus sitios de trabajo y no hay un trabajo en equipo, donde la ayuda es muy importante en momentos de una asistencia muy grave. No cuentan con herramientas administrativas gerenciales, para determinar el nivel de demandas, un plan de mejoramiento continuo de calidad, cuadro de mandos de procesos gerenciales y un reglamento interno de trabajo, para regularizar las actividades y funciones de la institución pública.

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

a) En Mercredi S.A el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente.

b) Al no existir misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el

horizonte que Mercredi S.A debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.

c) La inadecuada estructura organizacional de la empresa, no permite realizar una apropiada segregación de funciones, provocando desorden al momento de designar las actividades, por tal razón, dos o más empleados realizan las mismas labores independientemente de su cargo y no pueden cumplir ninguna función de manera eficiente, desaprovechando así el potencial que cada empleado posee.

d) La entrega de incentivos como medio de motivación para el personal no es equitativa, pues solo un empleado goza de este beneficio; motivo por el cual, la mayoría de ellos no se esfuerzan por cumplir sus actividades asignadas, así que realizan sus tareas solo por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

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

1.1.2 Antecedentes nacionales.

Zarpan (2013) con la tesis titulada Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca -2012. En la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La gestión financiera, los mecanismos de control interno y la declaración de los tributos al gobierno central y local de la empresa representaciones y repuestos Neyra S.R.L. en el departamento de Piura en el periodo 2011-2012. En la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote facultad de ciencias contables, financieras y administrativas. En la investigación realizada se determinó que sea relevante y conveniente investigar el sistema de control interno para encontrar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. La hipótesis planteada asumía que si existía un buen sistema de control interno ayudaría a la eficiencia de los recursos económicos en

la Municipalidad de Pomalca en el año 2012. Se tomó en cuenta como objetivo general evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca. Y como objetivos específicos: Diagnosticar si los controles internos están ayudando a reducir los riesgos, corroborar la adecuada gestión de Riesgos en los procesos de abastecimiento, verificar un adecuado cumplimiento de la normativa vigente, obtener evidencia suficiente y competente para respaldar las recomendaciones propuestas, recomendar acciones correctivas que ayuden a mejorar la implementación del control interno en el área de abastecimiento. El trabajo científico fue respaldado por los aportes de las teorías, Teoría clásica de la organización según Max Weber, Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor, Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing. Metodológicamente la investigación fue de tipo aplicada no-experimental y se utilizó el diseño descriptivo- explicativo. La investigación se considera relevante porque la ineficiencia en la implementación de un sistema de control trae consecuencias graves, como ineficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población e incumplimiento de las metas propuestas. Tanto como el sector público y privado, son la clave para el desarrollo del país, y para ello debemos tener conocimiento sobre, aplicación de sus políticas y el cumplimiento de normas éticas. Dentro de las conclusiones de la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento en la municipalidad distrital de Pomalca, se identificaron cinco riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en cada área, dentro de los cuales tenemos; adquisición de productos innecesarios; excesivos costos de bienes adquiridos, extravió, deterioro, robo sistemático de los bienes almacenados; deficiente desempeño del recurso humano. Asimismo corroboramos que la gestión de riesgo es deficiente, detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta, donde la entidad decide no actuar frente al riesgo. También se verificó que no existe un adecuado planeamiento de las necesidades y recursos que las áreas usuarias de la municipalidad necesitan, de esta forma adquieren sus bienes sin realizar una evaluación económica eficiente.

Villarroel (2013) Con la tesis titulada Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el Marco Coso II – ERM Pontificia Universidad Católica del Perú, facultad de ciencias e ingeniería. En la actualidad, las empresas financieras son exigidas por la superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS) a asegurar la efectividad de sus operaciones, confiabilidad de los datos financieros y cumplir con las leyes y regulaciones aplicadas al rubro. Para esto la SBS sugiere implementar el control interno propuesto por el marco COSO II, dicho control interno tiene como pilares la información y la comunicación, las cuales son muy importantes ya que sin ellas no se podría analizar los riesgos y establecer las estrategias que los mitiguen, cumplir con la leyes y normativas, minimizar pérdidas operacionales, exponer claramente la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la empresa, reforzar o modificar la cultura de una empresa, etc. En el presente proyecto de fin de carrera se ha realizado una investigación de las normas y estándares internacionales, rescatándose los aspectos más saltantes de cada norma y estándar, relacionados a la información y comunicación. Se elaboró un proceso de auditoría para dos aspectos específicos del control interno: información y comunicación según COSO II, dentro del cual se incluye una guía para el relevamiento de evidencias para las variables información y comunicación del control interno, así como también la documentación de hallazgos y conclusiones. Así mismo para la elaboración del presente proyecto se empleó la metodología PDCA propuesta por Walter A. Shewhart y para el desarrollo del proceso de auditorio se usó como referencia el modelo COBIT 5.

Villa (2013), en su tesis “La calidad de los procesos administrativos de administración y su influencia en los niveles de eficacia de la gestión directiva en la instituciones educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Imperial-Cañete. Año 2012”, Tesis de la Maestría de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; la investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre calidad de los procesos administrativos y los niveles de eficacia de la gestión directiva, como estrategia de planificación para adecuar y actualizar los contenidos curriculares y las actividades de enseñanza, de forma de facilitar que los alumnos desarrollen aprendizajes

socialmente significativos y relevantes, que les permitan desempeñarse adecuadamente en los planos cognitivo, afectivo, productivo, ético y social; cuyos datos fueron procesados con el SPSS.v 15, determinando que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.915; correlación positiva considerable entre las variables. Asimismo determinó que los procesos de planificación tienen una correlación positiva con el nivel eficacia que se aprecia en la gestión pedagógica (correlación estadísticamente significativa de 0.890, correlación positiva alta). De acuerdo a la operacionalización de las variables y atendiendo a los tipos de datos a obtener se optó por la elaboración de cuestionarios: Cuestionario N° 1 “Calidad de los procesos administrativos” que midió a variable independiente, identificado y otorgando valor a las dimensiones: “Proceso de planificación; “Niveles de Capacitación y entrenamiento del personal directivo y administrativo y proceso de supervisión”. El Cuestionario n. 2 “Niveles de eficacia de la gestión directiva” que mide a la variable dependiente. Identifica y otorga valor a las dimensiones: “Eficacia de la gestión institucional”; “Calidad de los documentos de gestión: PEI Y PCIE y eficacia de la gestión pedagógica”. Los cuestionarios de 15 ítems. Ambos cuestionarios fueron aplicados a 150 docentes de las diversas instituciones educativas de la muestra. Asimismo, el criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la investigación, a través del coeficiente Alfa Cronbach. La investigación tuvo las siguientes conclusiones:

1. Los procesos administrativos entendidos como el conjunto de procedimientos de planificación y supervisión que ejecuta el personal directivo y administrativo apoyados en los niveles de capacitación y entrenamiento que poseen se relacionan de manera directa con los niveles de eficacia que alcanza la gestión directiva, en términos pedagógicos, calidad de los documentos de gestión y procesos institucionales, en las instituciones educativas de nivel secundaria del distrito de Imperial – Cañete. Estadísticamente se obtiene un valor correlacional de 0.915.

Los procesos de planificación, ligados al planeamiento del ámbito institucional y pedagógico inciden de manera directa en el nivel eficacia que se aprecia en la gestión pedagógica, relacionada con la identificación de las demandas educativas, contextualización el proyecto curricular y los sistemas de

enseñanza que desarrollan en las instituciones educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Imperial – Cañete. Estadísticamente se obtiene un valor correlacional de 0.890.

Palomino (2010), en su tesis “Los modelos de gestión y su relación con la calidad de los procesos administrativos de las instituciones educativas públicas de secundaria del distrito de Chincha Alta. Año 2010”, Tesis de la Maestría de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, mencionó que la investigación ha permitido revelar el grado de impacto que ha tenido los modelos de gestión en la calidad de los procesos administrativos, demuestra que existe una correlación entre el modelo de gestión y la calidad de los procesos administrativos, identificando a través de la observación exploratoria la existencia de Modelos Burocráticos y de Mejoramiento Continuo en las Instituciones Educativas de la muestra, los cuales generaron diversos niveles de correlación con las variables Administración de recursos y Administración de Personal; asimismo, es importante porque se relaciona con problemáticas de índole social: la Demanda Social y la Rendición de cuentas, que se instauran como tendencias contemporáneas en la vida social del país. Además garantizando un proceso óptimo de administración estarían encaminándose a las buenas prácticas de gestión, que serían elementos importantes para el proceso de acreditación en la I.E., que según el SINEACE serán exigencias para las supervivencias de las Instituciones. La población y muestra de la investigación, fue de 10 Instituciones de Educación Secundaria del distrito de Chincha Alta, con una cantidad de 10 directivos y 28 docentes; las Instituciones Educativas de la muestra son de la UGEL de Chincha del ámbito regional de Ica, Instituciones del sector urbano y urbano marginal. Los instrumentos fueron seleccionados en concordancia con el diseño y los propósitos de la investigación, siendo dos cuestionarios con 20 ítems, aplicados a los directivos y docentes. Asimismo para la prueba de confiabilidad del instrumento, aplicó el estadístico Alfa de Cronbach. La investigación ha arribado a las siguientes conclusiones:

1. Los modelos de gestión compuesto por el modelo de gestión burocrático y modelo de gestión de mejoramiento continuo, contenidos en la propuesta de gestión del proyecto Educativo Institucional (PEI) de la instituciones

estudiadas, se relacionan significativamente con el nivel de calidad de los procesos administrativos en las Instituciones educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Chíncha Alta. Año 2010, una relación estadística significativa de valor $r=0.887$ y valor $r= 0.973$, con un nivel de significancia de 0.01, respectivamente.

2. El modelo de mejoramiento continuo aplicado como modelo de gestión en algunas instituciones educativas de la muestra, guardan relación con la calidad de los procesos de administración de personal, referido a los niveles de eficacia y eficiencia en la selección y conducción de personal en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Chíncha Alta. Para el caso de directivos, existe una correlación estadística significativa de valor $r=0.830$ y para los docentes $r=0.792$.
3. El modelo de gestión burocrática, desarrollada en algunas instituciones educativas de la muestra, se relacionan significativamente con los niveles de eficacia de los procesos administración de recursos materiales y financieros, en las instituciones educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Chíncha Alta. En el caso de directivos, existe una correlación estadística significativa de valor $r=0.867$ y para los docentes 0.896.
4. En términos comparativos, se ha determinado que coexiste en las instituciones educativas estudiadas, por un lado el Modelo Burocrático y tradicional, con una organización vertical y concentración de responsabilidades y decisiones y por otro el Modelo de Mejoramiento Continuo, basado en innovaciones y empoderamiento. Lo cual ha determinado que existe eficiencia en ambos modelos, pero diferencias en el nivel de eficiencia.

Cubas (2011), en su tesis de maestría titulada: Factores de procesos administrativos de las gestiones municipales exitosas de la provincia de lima, sustentada en la universidad San Martín de Porres, cuyo objetivo general fue: indicar los factores o elementos de procesos administrativos que han hecho posible el éxito de las gestiones municipales, conduciendo a la satisfacción de: cliente interno (directivos y operativos) la comunidad, los proveedores y a la

satisfacción de la gestión municipal en las municipalidades de Lima – Perú. Trabajo en una muestra de 536 municipalidades y concluyó lo siguiente:

a) Las gestiones municipales son exitosas debido a la aplicación de procesos administrativos referente a planear, organizar dirigir y controlar el municipio que conduzca a la satisfacción del cliente interno (directivos y operativos) a través de una muy buena remuneración acorde al mercado laboral, buen ambiente de trabajo, limpieza permanente, pintado, iluminación adecuada, baños limpios, ambiente agradable, buen trato por parte del jefe inmediato supervisor, valora el trabajo del subordinado, oportunidad equitativa en ascensos, promociones destaque, etc.

b) La gestión municipal es exitosa debido a la aplicación de los procesos administrativos que conduzca a la satisfacción de la comunidad o de vecinos a través de la limpieza permanente del distrito; cobro justo de arbitrios y de los predios; control en el comercio ambulatorio; participación de la comunidad en el presupuesto participativo; pistas y veredas en buen estado y áreas verdes en el distrito.

c) Las gestiones municipales son exitosas debido a la aplicación del proceso administrativo que conduzca a la satisfacción de los proveedores que brindan servicios logísticos a la municipalidad a través del pago en las fechas programadas, transparencia en las adquisiciones de menor cuantía, en las adjudicaciones directas, en las licitaciones y concursos públicos, contar con directivos éticos y morales.

d) Las gestiones municipales son: exitosas debido a la aplicación de procesos administrativos referente a planear, organizar, dirigir y controlar el municipio que conduzca a la satisfacción del gobierno municipal a través del cobro de los impuestos y tasa de acuerdo a lo programado el presupuesto municipal, del reconocimiento de los vecinos al trabajo realizado por las autoridades municipales, al cumplimiento del vecino de las ordenanzas y de las normas legales vigentes a la participación del vecino en el presupuesto municipalidad participativo.

Carpio (2013) en tesis de maestría titulada: Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado, en la provincia de Lima

Perú, sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo general fue: Incrementar el nivel competitivo de la Notaría Holgado, estableciendo el conjunto de estrategias que permitan enfrentar un escenario futuro altamente competitivo, que permitan crear valor, tanto para la organización, como para la sociedad y concluyo lo siguiente:

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

clima laboral inadecuado, éste último, relacionado al área de recursos humanos.

- e) En la sección referida al análisis corporativo, se logró establecer la meta estratégica central, basada tanto en el análisis externo, como interno; meta que permite concentrar los esfuerzos de la organización en menos acciones, y evitar la dispersión de recursos.
- f) En el parte final del trabajo de investigación, se realizó un ordenamiento de la información, producto de todo el trabajo, habiéndose deducido las estrategias conducentes a explotar las fortalezas, y oportunidades dentro del sector. De igual manera, se dedujeron las estrategias necesarias para enfrentar las amenazas del sector y aquellas conducentes a realizar acciones sobre las debilidades detectadas.
- g) Se identificó como principal problema que motivó el desarrollo de la presente investigación, el bajo nivel de fortaleza de la Notaría Holgado; durante el desarrollo del trabajo se evaluaron diversos indicadores relacionados con la salud de la organización, donde concluimos que la Notaría efectivamente presenta un nivel promedio de fortaleza, habiéndose identificado al área de marketing como una debilidad menor, conjuntamente con el área de recursos humanos, siendo necesario desplegar las estrategias deducidas en el presente trabajo. Por tanto, se espera que a través de la aplicación de estrategias operativas basadas en el presente trabajo, se logre superar las debilidades identificadas y se mejore el nivel competitivo de la Notaría.
- h) El sector notarial de la ciudad de Arequipa presenta ciertas carencias relacionadas con el tema de información, lo que puede generar un perjuicio para los usuarios, repercutiendo en la sociedad en su conjunto, lo que mella de alguna manera la imagen del notariado.
- i) El sector notarial se identifica como una alternativa sólida de generar inclusión social a través de una labor expeditiva, eficaz y segura, gracias al grado de especialización y de credibilidad que tiene el notario frente a los diferentes estamentos del Estado.

- j) El nombramiento de nuevos notarios dentro de la provincia de Arequipa, nos obliga a desplegar diferentes estrategias de innovación, 119 desarrollo de atributos en los productos que actualmente se tienen, incrementando nuestra cuota dentro del mercado realizando un ataque a los flancos del competidor líder del mercado, mejorando nuestro área de marketing de tal manera que se pueda trabajar con la cartera de clientes leales.
- k) Se deberá interpretar de la mejor manera el presente trabajo, a fin de que todos los órganos de la notaría entiendan y puedan confluir todos sus esfuerzos en pro de la conquista de la meta estratégica.
- l) Deberá interiorizarse en la Notaría Holgado la importancia y dependencia que significa el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Pues a diferencia del siglo pasado, las generaciones actuales se desenvuelven en un mundo informático, debiendo la Notaría asumir su rol como facilitador del comercio y ente de comunicación entre los usuarios y la administración pública.

Torres (2013). Gestión administrativa y clima institucional en Instituciones Educativas de la UGEL N° 06 – Ate Vitarte. De la Universidad Nacional “Enrique Guzmán y Valle”. El objetivo de la tesis fue determinar la relación que existe entre la variable gestión administrativa y la variable clima institucional, considerando algunas de las deficiencias en diversos aspectos de la calidad educativa en cuanto a la gestión administrativa y el clima institucional en el ámbito de la UGEL 06, se planteó una investigación de diseño descriptivo correlacional en una muestra de sujetos educativos de la institución antedicha, a través de la aplicación de instrumentos como la lista de cotejo respecto a la gestión administrativa y el cuestionario respecto al clima institucional, teniendo como muestra a 200 individuos entre docentes y administrativos. Se concluyó que se acepta la hipótesis general de investigación HG1 y se rechaza la hipótesis nula HGO, puesto que el grado de relación entre la gestión administrativa y el clima institucional en instituciones educativas de la UGEL 06 - Ate-Vitarte, es altamente significativo ($r = 0.610$). Asimismo, se concluye que se acepta la hipótesis específica de investigación HE11 y se rechaza la hipótesis nula HE10, puesto que el grado de relación entre la gestión administrativa y el clima de relaciones

interpersonales en instituciones educativas de la UGEL 06 – 2012, es moderadamente significativo ($r = 0.508$).

Domingo y Orihuela (2013). *Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 Leoncio Prado Gutiérrez y N° 0033 Virgilio Espinosa Barrios de la UGEL 06 Ate – 2011*. Universidad Cesar Vallejo, La tesis tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas N° 0033 Virgilio Espinoza Barrios de la UGEL 06 Ate -2011. Trabajo con una muestra de 94 docentes, entre sus conclusiones indica que el nivel de gestión institucional es aceptable de manera prevalente en las instituciones educativas. Así mismo el nivel de desempeño docente característico de las instituciones educativas se encuentra en la categoría aceptable. También se afirma que existe relación directa y significativa entre la Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 Leoncio Prado Gutiérrez y N° 0033 Virgilio Espinosa Barrios de la UGEL 06 Ate – 2011.

1.2 Fundamentación científico, técnica o humanística.

1.2.1 Bases teóricas de la variable 1: Control interno.

Definiciones de Control Interno.

Rodríguez (2009, p.68) sostuvo que el control interno “es un proceso que está relacionado con todos los aspectos financieros y administrativos de una organización. El control administrativo se basa en los informes contables y financieros y los controles administrativos de naturaleza física se complementan del control financiero”.

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

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

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

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

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

Sin embargo el autor determinó en su estudio que no se aplican los controles internos establecidos en las Normas, Técnicas de control y como consecuencia no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo, que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide negarse a actuar frente al riesgo cuando no se aplica medidas de control para poder mitigar ni disminuir el riesgo producido en la entidad. (p. 45).

Rodríguez (2009, p. 49), señaló que el control interno es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia, promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización. En una empresa se deben llevar a cabo procedimientos coordinados con las distintas áreas, con el

objetivo primordial de proteger y preservar los bienes, derechos y patrimonio; además, la información que se proporcione debe ser confiable para una buena toma de decisiones.

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

Gómez, (2012, p. 5), manifestó lo siguiente: Las pequeñas empresas han ajustado sus procesos y creado una visión empresarial respecto al control interno, con todos los agentes que la integran, puesto que la confiabilidad de la información depende de la efectividad y eficiencia de las operaciones. Por tanto, dicha visión del control interno ha permitido dar cuenta a dichas organizaciones, sobre la buena administración de los recursos, la mitigación de los riesgos y el cumplimiento de la normativa.

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

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

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

Estupiñan (2011) manifestó que el control interno ayuda a la empresa a disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa aplicando y respetando las políticas de la empresa en la ejecución de los planes, programas y proyectos.

Carranza et al. (2016, p. 28) fundamentó que es importante que el control interno abarque todas las áreas y que se delegue funciones, responsabilidades y autoridad para que de esta manera todo el personal conozca lo que sucede en la empresa, además, cada actividad debe ser supervisada y así la administración mantenga un control de las funciones y actividades propias de la entidad. Se debe tomar medidas necesarias para prevenir errores y la distribución de funciones del personal para que la realización de actividades sea de manera coordinada, pero además se debe resaltar que para que se lleve a cabo un buen control hay que lograr los objetivos establecidos.

Fines del control interno.

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

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

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

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

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

La Contraloría, (2010, p. 428), mencionó que el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectuaron correcta y eficientemente.

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

Objetivos del control interno.

La Contraloría General de la República (2014, p. 11) señaló que entre sus objetivos, el Control Interno busca:

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.

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

Según Koontz y O`Donnell (1990, p.57) sostuvieron que no hay que olvidar que la auditoría interna es un servicio realmente gerencial, por lo que sus objetivos deben ir aparejados a los objetivos de las autoridades de la entidad donde se aplica, los mismos que se pueden resumir en: reducción de costos y gastos; incremento de la eficiencia de las operaciones; eliminación del mal uso de los bienes y derechos de las instituciones (activos) y obtención de mejores rendimientos (rentabilidad).

Rodríguez (2009, p. 69) sostuvo que las auditorías internas tienen como propósito evaluar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos en los procesos de negocio. Se conocen como internas debido a que son realizadas por personal propio de la organización, por lo general el área interna de Auditoría. Es importante realizarlas de forma periódica y cuidar que las debilidades o deficiencias sean corregidas oportunamente para evitar impactos no deseados a la organización.

Interpretando las citas anteriores, se puede considerar a la auditoría interna como un servicio de asistencia técnica a las autoridades y trabajadores con la finalidad de prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, para mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la entidad o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales

De todas las citas anteriores, se puede construir entonces el concepto de auditoría interna, como el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones presupuestarias, financieras y/o administrativas, efectuado en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, elaborando el correspondiente informe. Tiene por objetivos:

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

Rodríguez (2009, p. 72) sostuvo que se trata de una actividad vasta en extremo, y que su finalidad consiste en asegurarse de que se realice lo necesario y percatarse cuando no se hace. Sus etapas son: entrada, proceso y salida. El control interno implica el uso de un sistema de información y normal confiables, fácil de entender y sensible, que asegure la obtención de recursos apropiados de modo efectivo y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado los dos autores afirmaron que aun cuando los informes de control comprenden información pasada no se pretende por ello que uno trate de deshacer acontecimientos que han tenido lugar, ya que la finalidad es utilizar la experiencia del pasado como auxiliar para lograr objetivos futuros. La dimensión de tiempo deseado es, pues, con toda claridad, el futuro, puesto que la dirección superior solo puede influir en estos sucesos.

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

- Planeación estratégica y control, cuya preocupación se concentra sobre políticas y objetivos generales a largo plazo.

- Control administrativo.
- Control operativo, se refiere a las tareas cotidianas.

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

En esta investigación se verificará si se lleva a cabo adecuadamente el sistema de control interno, respetando sus tres etapas:

- De control de entrada
- De control de proceso
- De control de salida

Importancia del Control Interno.

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

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

La Contraloría General de la República (2014, p. 14) aseveró que diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación. COSO es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

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

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

El modelo de Control Interno predominante y ampliamente aceptado a nivel internacional es el enfoque del Marco Integrado de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). Sin embargo, la calidad de su implementación dependerá del grado de desarrollo organizacional alcanzado por las entidades así como por los mecanismos de verificación o autoevaluación de los que disponga la entidad.

Tipos de control interno.

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

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

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

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

Mantilla (2013, p. 134), refirió que al existir áreas comunes entre los objetivos, puede resultar difícil determinar cuáles de los controles deben determinarse dentro del alcance del informe referidos a los controles sobre la información financiera, a pesar de esta dificultad es importante delimitar el campo de actuación para asegurar de la realidad del alcance se ajuste a las expectativas razonables de la entidad.

Evolución en la aplicación del Control Interno.

Antecedentes en la aplicación del Control Interno.

La Contraloría General de la República (2014, p. 13) reseñó que el desarrollo del Control Interno se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos y donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización así como establecer procedimientos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes. El desarrollo industrial y económico de los negocios propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones. Los contadores idearon la "comprobación interna" (término con el que se llamaba a lo que hoy en día es el Control Interno) para asegurarse contra posibles errores y fraudes. Esta era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados, que tenían como finalidad brindar a la administración, hasta donde fuese posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica.

A partir de la década del setenta, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores.

A partir de los años ochenta, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces.

El Control Interno en la actualidad

En ese sentido la Contraloría General de la República (2014, p. 14) señaló que el desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como

el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización.

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

Teorías organizacionales.

Zarpan (2013, p. 24) mencionó las siguientes teorías.

Teoría clásica de la organización según Max Weber.

La organización de los negocios privados y del estado dentro del capitalismo tienen componentes muy importantes que constituía la metodología utilizada por este componente era el de los tipos ideales

Para Weber el “tipo ideal” era la constitución conceptual en la que sus elementos vienen de la realidad. Intensificando al extremo ciertos elementos, el tipo ideal lleva a un esquema que por ello aparece libre de contradicción. Max Weber trata diferentes formas de autoridad o dominación como “tipos ideales” Por otra parte la organización burocrática no puede concebirse aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación.

Como la teoría de Weber es burocrática, debemos tomar en cuenta sus características, las cuales son: que tiene continuidad y no es pasajera, opera de acuerdo con reglas y normas, las actividades regulares se distribuyen de modo fijo como deberes oficiales, existen áreas de competencia delimitadas

específicamente, la organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados, tiene carácter racional, existe una estructura jerárquica

Teoría de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor.

Zarpan (2013, p. 25) refirió que esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrono se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrono pueden generar ganancias para el empleado.

Los principios en esta teoría son los siguientes:

Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación: Remuneración por unidad de trabajo. Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de

mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.

División del trabajo entre directivos y operarios: Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Teoría de la contingencia según Chandler Muriel Bing.

Zarpan (2013, p. 26) expresó que la palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas: Acumulación de recursos, racionalización del uso de los recursos, continuación del crecimiento, racionalización del uso de los recursos en expansión.

Dimensiones del Control interno:

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

Dimensión 1. Plan de organización:

Rodríguez (2009, p. 68) manifestó que el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su

exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. Esto implica los siguientes indicadores: plan de trabajo, plan operativo, organigrama a la vista del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, manual de organización, procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad, eficiencia, productividad en las operaciones y adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Samuel (2012, p.12) mencionó que el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

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

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

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

Al respecto Rodríguez (2009) manifestó que:

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

En esa consecuencia Rodríguez (2009) acotó que:

Las políticas, las instrucciones, así como el comportamiento de la organización, que adquieren vigencia y se conservan por medio del control interno, son de tres tipos: de tipo formal : Expresados en soluciones de la dirección superior, en las disposiciones, tales como adoptar e implantar manuales administrativos o las instrucciones escritas que cubran actividades limitadas. De tipo informal: dentro de la organización formal se adopta la forma de instrucciones orales, como las de procedimiento que dicta un jefe a sus colaboradores. De tipo implícito: Hábitos y normas de las operaciones, no dictados por escrito, sino de palabra, y que sin embargo, son más o menos comunes en una organización.

De lo mencionado, se comprende que la certeza de la operación de toda entidad es influida tanto por las políticas y directrices implícitas como por las explícitas. Y que el control interno, se extiende a las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de un individuo o que de manera

intencional, caen dentro de la capacidad discrecional de este y no se rigen por reglas o convenciones.

Dimensión 2. Control administrativo:

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

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

Koontz & O`Donnell (1990, p.57) opinó que el control administrativo “son los medios por los cuales los diversos niveles de supervisión y administrativos de una organización ejercen control sobre sus respectivos segmentos administrativos”.

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

En esta investigación se verificará dos aspectos del control administrativo:

- Control de proceso: se verificará si se lleva a cabo un proceso de administración rutinaria, si lleva a cabo un proceso de Instrucción al personal y de supervisión de funciones.

- Áreas básicas de control: se verificará si se lleva un adecuado registro de las compras y abastecimiento, si emplean técnicas de mercadotecnia, si se lleva un adecuado control de las Finanzas y del Área funcional del personal.

Para Terry y Franklin (2008, p.52) el control administrativo “Determina qué se está realizando, se evalúa el desempeño y si es necesario, se aplican medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.”

Dimensión 3: Control financiero

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

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

Se analizan tres aspectos relacionados al control financiero:

- Contabilidad como medio de control: control de las órdenes, de los materiales, del personal, de los bienes de capital, de la información y de los fondos.

- Los tipos de control que aplica la empresa: si aplica el control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación.
- Normas de actuación: físicas, de costo, de ventas, de programa y de intangibles

Protección de sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia:

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

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

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

Rodríguez (2009) refirió que:

Por costumbre, la revisión del control interno se asocia con los ingresos y gastos. Actualmente se reconoce la existencia de una importante finalidad del control interno, consistente en la prevención de pérdidas y la elaboración de información contable y administrativa precisa en todas las áreas funcionales de la empresa. (p. 125)

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

De lo expuesto por el autor, se comprende entonces que control interno, debe abarcar a toda la organización, por lo tanto se requiere de información contable y administrativa exacta y confiable, para ser utilizada en la toma de decisiones. No solo por un continuo proceso de verificación y análisis de los

informes y de los registros que de ellos se derivan, podrá la dirección superior depositar su confianza en la información que le es presentada. Por ejemplo, desechar equipo sin autorización y sin registro será causa indiscutible de pérdidas sustanciales.

Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.

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

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

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

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

1.2.2 Bases teóricas de la variable 2: Gestión administrativa.

Según Louffat (2012, pág. 175) “La gestión administrativa es definida como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. A similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema”.

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

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirmaron que: “Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.” (p. 30).

Chiavenato (2012) es de la idea que la administración es "la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización” (p. 5).

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

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

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

Según Aguilar (2011), la gestión es “un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados” (p. 36).

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

Alvarado (2012) aludió a Mintzberg y Stoner y mencionó el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización, es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Teoría de la administración científica (1903)

López (2013, p. 12) refirió que esta teoría hace énfasis en la tarea. Sus autores principales fueron: Frederick Taylor, Henry Lawrence y Henry Ford. La aportación de esta teoría es la Organización Racional del trabajo. Asimismo mencionó los principios de Taylor:

- De planeación: Reemplazar la improvisación por la planeación

- De la preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores
- Del control: Asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- De ejecución: Asignar equitativamente los cargos y responsabilidades

Teoría Clásica (1916).

Asimismo López (2013, p. 13) describió que esta teoría hace énfasis en la estructura. Sus autores principales fueron: Henry Fayol, James Money y Luther Gulick. La aportación de esta teoría es la organización formal. También mencionó algunos principios de la administración según Fayol:

- División del trabajo: La especialización eleva la producción porque hace que los empleados sean más eficientes.
- Autoridad: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les confiere este derecho. Sin embargo, la responsabilidad va de la mano de la autoridad, dondequiera que se ejerza autoridad surgirán responsabilidades.
- Disciplina: Los empleados deben acatar y respetar las reglas que rigen a la organización. La buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, de un entendimiento claro entre la gerencia y los trabajadores, tocante a las reglas de la organización, y de la aplicación juiciosa de sanciones por infringirlas.
- Unidad de mando: Un empleado solo debe recibir órdenes de un superior.

La teoría neoclásica.

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy (Chiavenato, 2014, p. 56).

Dimensiones de la variable: Gestión administrativa.

Louffat (2012, pág. 176) refirió a la planeación, organización, dirección y control.

Dimensión 1: Planeación

“El proceso es definido como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. A similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema. La administración de personal es visualizada como un subsistema del sistema de la administración general y como tal, integrado por procesos administrativos” (Louffat, 2012, p. 176).

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

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

Para Chiavenato (2014), la planificación “es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Además es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos” (p. 124).

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

Es así que afirma Chiavenato (2014) que la planificación “comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida” (p. 125).

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

Bernal y Sierra (2013, p. 61) mencionan que:

En todo proceso de planeación en el contexto de las organizaciones es el de la toma de decisiones, lo cual sirve para lograr los resultados esperados a obtener en el futuro; en tanto, la planeación está directamente relacionada con la toma de decisiones.

Asimismo, precisa que en la planeación es fundamental la decisión que se tome, porque a partir de la cual se realizan las diversas actividades de la organización, con la finalidad de lograr un determinado fin. Asimismo, la toma de decisiones es un proceso que envuelve a varias actividades, en las fases siguientes: Identificación de un problema; Identificación de criterios de decisión; Ponderación de criterios de decisión; Desarrollo de alternativas; Análisis de alternativas; Selección de una alternativa; Implementación de la respectiva alternativa, Evaluación de la eficiencia de la alternativa.

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

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

Dimensión 2: Organización

Louffat (2012) aludió que: “La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica. La organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas; actividades que incluyen atraer a la organización, especificar responsabilidades, crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito”, pág. 176).

Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales.

Asimismo Louffat (2012 p. 177) mencionó que lo primero a plantear es el modelo organizacional, es decir, la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible a las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin estrategia previamente definida. Los modelos organizacionales que la administración científica nos ofrece son los denominados modelos tradicionales, dentro de los cuales se considera: el funcional, el de productos, el de clientes (segmentos/mercado), el geográfico, del de turnos, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional (por producto, por proceso y/o

geográfico), el de proyectos y el matricial. En décadas más recientes ha surgido el denominado modelo emergente, basado en el concepto de red.

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

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

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

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) refirieron que Organizar, es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas

también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (p. 31).

En lo que respecta a Chiavenato (2014) la organización es “la determinación de la interrelaciones de los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas directrices, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos” (p. 78).

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

Sobre ello, se complementa la idea de organización, como función administrativa “significa el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos” (Chiavenato, 2014, p. 129).

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

En consecuencia, organizar consiste en:

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

Chiavenato, (2014, p.158), afirma que:

La organización, puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de los objetivos institucionales, pero también como una función que hacer parte del proceso administrativo se refiere al acto de organizar, es decir da un orden, establece una estructura administrativa donde se definen las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades y se asignan los recursos (financieros, físicos, humanos, etc.) para tal efecto.

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

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

Diseño organizacional

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

particularmente hábiles en reestructurarse con frecuencia, lo cual es más difícil para las empresas grandes. (Chiavenato, 2014, p. 205).

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

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

Diseño departamental

El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. El diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. (Chiavenato, 2014, p.236). El diseño departamental presenta una variedad de tipos. Los cuales se detallan: funcional, por productos y servicios, por base territorial (geográfica), por clientela, por proceso, por proyecto y matricial.

Diseño de cargos y tareas

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

Dimensión 3: Dirección

“La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos, la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de toda institución” (Louffat, 2012, pág. 178).

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

También es necesario identificar sus rasgos frente a las relaciones con los colegas de trabajo, observar cómo es su comportamiento con un superior, con un subordinado, con un colega de igual nivel, con colegas de otra área, que rol

juegan cuando forma parte de equipos de trabajo o de grupos humanos. En base a este panorama es que se pueden establecer estilos de liderazgo que permitan conciliar sinérgicamente los diversos talentos de cada trabajador a favor de la institución en su conjunto. De lo que se trata es de valorar la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica del personal. La salud espiritual permite comprender que el ser humano tiene valores, preferencias y gustos, principios de vida a ser respetados, que han sido cultivados a lo largo de su vida, y los cuales pueden pertenecer a aspectos como la religión, la política, el género, la raza, etcétera. Es decir, saber administrar la diversidad humana.

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

Chiavenato (2014) afirma que “la dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se ha definido la planeación y establecido la organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan” (p. 130). Éste es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

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

“La función de la dirección se relaciona de forma directa con la manera en que se deben alcanzar los objetivos por medio de las actividades de las personas que componen la organización” (Chiavenato, 2014, p. 130). Luego entonces, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas.

Bernal y Sierra, (2013, p.204) precisaron que la dirección es: “proceso que tiene relación con: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos, manejo del cambio y del estrés, etc, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación”, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías.

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

Asimismo, Bernal y Sierra (2013, p.207) señalan que:

Para una mejor explicación respecto al significado de “Dirección”, presenta definiciones de diferentes autores: según Robbins y Coulter (2008), la dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales. Para Koontz y Weihrich(1998), la dirección es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al

cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Según Daft (2005), la dirección es la función administrativa de los directivos que consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa una cultura de desempeño excelente por parte de los trabajadores según los objetivos de una organización.

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

Además, se precisa que la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación. (Chiavenato, 2014, p.278)

Además, los temas más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador- en cualquier nivel que este situado, debe comunicar, liderar y motivar. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de tal forma que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. (Chiavenato, 2014, p.282)

Por otro lado, dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios. El buen ejecutivo es el que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. (Chiavenato, 2014, p.283).

Dimensión 4: Control

“El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe de realizarse no solo el final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas” (Louffat, 2012, pág. 176).

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

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

Para Chiavenato (2014) el control es “la cuarta función del proceso administrativo, que depende de la planeación, la organización y la dirección para completar el proceso administrativo” (p. 131).

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad. (Chiavenato, 2014).

Chiavenato, (2014, p.346), precisa que:

La palabra control, su significado depende de la función o del área en que se apliquen:

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

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

Asimismo, Bernal y Sierra, (2013, p.326), indican que para Koontz y Wehrich en términos clásicos, el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se realizan en una organización o compañía para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. En tanto, para Hitt, Black y Porter, la función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de la persona y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos.

Para Koontz, Wehrich y Cannice (2012) Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes. Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los

registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización pero, ¿qué debe corregirse? Nada puede hacerse, por ejemplo, para reducir los sobrantes o comprar según las especificaciones, o gestionar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es el responsable de esas funciones. Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen. (p. 32).

Además, Chiavenato, (2009, p.347), indica que los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional.

Control Estratégico.

Chiavenato, (2009, p.349) precisa que el control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa: nivel de decisión, dimensión temporal y cobertura,

Entonces el control tiene dos fines fundamentales: corregir fallas o errores existentes, tanto en la fase de la planeación o en la ejecución, para aplicar las correctivas que ameriten, con el propósito de superarlos y prevenir nuevos errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control emplea los medios precisos para evitarlos en el futuro.

Control Táctico.

Chiavenato, (2009, p.367). indica que: El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. En tanto el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos de manera aislada. La teoría del control se basa en dos conceptos importantes: retroinformación o la retroalimentación, es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, y suministra las informaciones necesarias para las decisiones, a fin de promover el ajuste del sistema y homeostasis: es la tendencia que todos los organismos y organizaciones tienen a autorregularse, es decir, a retornar a un estado de equilibrio estable toda vez que se someten a alguna perturbación a causa de algún estímulo externo

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

Control Operacional.

Chiavenato (2009, p.381) comentó que el control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En tanto, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediatista; evaluar y controlar el desempeño de las tareas y operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la

realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos en las tareas realizadas. En resumen el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial- su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

Modelo organizacional.

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

“El fenómeno de la globalización caracterizado por la apertura comercial de los países y el ingreso de empresas extranjeras a sus territorios, estimula un nuevo enfoque en las empresas nacionales, que en muchos casos no eran competitivas para poder enfrentar la invasión de nuevas empresas con sus modernas formas de diseños y gestión. Obligadas por la competencia, buena parte de las empresas locales debieron reinventarse, replantear sus actividades y su ordenamiento institucional” (Koontz y Weihrich,2004, p.238).

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

Organigrama.

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

“Extrapolando recursos figurativos de la anatomía y la fisiología del hombre, el organigrama puede ser comparado con el organismo humano. Así como el cuerpo está compuesto por diversos órganos, cada uno de los cuales cumple funciones específicas – sinérgicamente relacionadas, las organizaciones tiene estructuras formadas por unidades orgánicas cuyo funcionamiento les da vida, les permite operar” (Koontz y Weihrich,2004, p.239).

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

“El organigrama es el reflejo del funcionamiento de una estructura (institución), pues establece la distribución de funciones y actividades entre sus diversas unidades orgánicas. Técnicamente, el organigrama se enmarca dentro del órgano de medición, vale decir, el área de estudios y tratados organizacionales que se encarga de establecer los fundamentos y las técnicas para el diseño de organigramas” (Koontz y Weihrich, 2004, p.239).

Manuales organizacionales.

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

Los equipos de trabajo.

Los equipos son conjuntos de personas que poseen competencias complementarias que se integran y relacionan de forma interdependiente, constante y con responsabilidad solidaria para lograr objetivos comunes plenamente identificados con indicadores de resultados. Para Koontz y Weihrich (2004, pág.241). existen tres niveles de funcionamiento del equipo:

- a) Nivel de contenido, el cual se refiere al objeto u objetivo del equipo.

- b) Nivel de procedimiento, se ocupa de la parte procedimental, metodológica y empleo de recursos.
- c) Nivel socio emocional, referido al lado efectivo de y entre los participantes.

Según Koontz y Wehrich (2004, p. 238) “El término de equipo en ocasiones se emplea como sinónimo de “grupo”, pero existen matices diferenciadores que deben ser contemplados. Así, grupo, refiere a un conjunto de personas que se juntan no necesariamente con premeditación y alevosía, es decir, con algún plan previo, sino por cuestiones de coyuntura o azar ante una situación o búsqueda de resultados coincidentes en un momento determinado. Esto refiere que los equipos, en tanto el motivo convocante de la agrupación tiene estabilidad en el tiempo”.

La toma de decisiones en la dirección:

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

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

- a) Certidumbre, es la condición en la cual los individuos están completamente informados del problema, conocen las alternativas de solución y los resultados de cada una de ellas son predecibles por completo. Por ejemplo, si alguien se lanza de un décimo piso, hay certeza de que esta persona va a terminar en el piso, con el resultado consabido.
- b) Riesgo, es la condición en que un individuo define un problema, especifica la probabilidad de ciertos hechos, identifica alternativas de solución y expone la probabilidad de los resultados a propósito de cada posibilidad.

Por ejemplo si se lanza una moneda al aire, la probabilidad de que caiga “cara o sello” es de 50% por lado.

- c) Incertidumbre, es la situación en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de cada alternativa de solución. Por ejemplo, cual es la probabilidad y en qué plazo se solucionara la crisis financiera internacional iniciada en 2008.

Etapas del control administrativo:

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

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

1.3 Justificación.

1.3.1 Justificación teórica

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

1.3.2 Justificación Práctica

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

1.3.3 Justificación Metodológica

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

1.3.4 Justificación social

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

1.4 Problema

1.4.1 Realidad Problemática

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

Esta municipalidad ha venido adoleciendo de este tipo de control y esta realidad se suscita también en otras municipalidades distritales y provinciales de nuestro país, se da en gran medida en municipalidades a nivel provincial, sobre todo en municipalidades de la sierra y de la selva. La consecuencia es que los recursos financieros no son adecuadamente manejados dando lugar a posibles procesos administrativos. El Control Interno, es entendido como el conjunto de procedimientos, políticas y planes de organización, que tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y eficacia administrativa y operativa así como alentar y supervisar una buena gestión financiera a fin de obtener información oportuna y adecuada y producir una seguridad razonable de poder lograr metas y objetivos producidos. El Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros funcionarios de la entidad, cuya esencia está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones; dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.

Los gobiernos locales tienen la gran responsabilidad de promover el desarrollo local, porque son las instituciones más cercanas a la población, razón

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

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

Como resultado de la investigación, se observa que los componentes del nuevo enfoque del sistema de control interno: Entorno de control, Evaluación de los riesgos, Actividades de control, Información, Comunicación y Supervisión, no están vinculados entre sí; es decir no generan una sinergia y por lo tanto no forman un sistema integrado que responda de una manera dinámica, las circunstancias cambiantes y exigentes del entorno de los Gobiernos Locales.

El reto que nos propusimos, con la presente investigación “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016” fue encontrar la relación entre el control interno y la gestión administrativa y de esta manera contribuir a dar solución en parte a la problemática planteada.

1.4.2 Formulación del Problema:

Para realizar la presente investigación, se han planteado los siguientes problemas:

Problema General

¿Qué relación existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?

Problemas Específicos:

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre la dimensión Plan de organización y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre la dimensión Control administrativo y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre la dimensión Control financiero y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?

1.5 Hipótesis:

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

Hipótesis Específicas:

Hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre la dimensión Plan de organización y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la dimensión Control administrativo y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe una relación significativa entre la dimensión Control financiero y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

1.6 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la dimensión Plan de organización y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la dimensión Control administrativo y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la dimensión Control financiero y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

II. Marco metodológico

2.1. Variables:

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

Definición conceptual de las Variables:

Definición conceptual de la variable 1: Control interno.

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

Definición conceptual de la variable 2: Gestión administrativa.

Según Louffat (2012, p. 175) refirió que “La gestión administrativa es definida como un conjunto de actividades o funciones interrelacionadas que se mueven hacia un objetivo. También incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso administrativo el elemento dinamizador del sistema”. Sus dimensiones son planeación, organización, dirección y control.

Definición operacional:

Rusu (2011) afirma que: la definición operacional “define el conjunto de procedimientos, actividades, operaciones para medir o recolectar datos con respecto a una variable” (p. 24).

Definición operacional de la variable 1: Control interno.

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

Definición operacional de la variable 2: Gestión administrativa

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

2.2. Operacionalización de las variables:

Hernández, et al (2010) refiriéndose a la operacionalización de las variables, afirman que es: “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica” (p. 77).

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

Tabla 1

Operacionalización de variable 1: Control interno

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles
Plan de organización	-Plan de trabajo, Plan operativo			
	-Publicación del organigrama	1,2,3,4		
Control administrativo	-Líneas de autoridad y responsabilidad.	,5,6,7,		
	-Acceso al manual de organización.	8		
	-Procedimientos coordinados y coherentes		Nunca (1)	Eficiente
	-Eficiencia y productividad en operaciones.		Casi nunca (2)	89 – 120
	-Adhesión a las exigencias de la gerencia.		A veces (3)	Poco eficiente
	-Incidencias y cumplimiento laborales	9,10,1		57 – 88
	-Perfil y número necesario de personal	1,12,1		Deficiente
	-Controles de asistencia y puntualidad	3,14,1		e
	-Expedientes del personal	5,16		24 – 56
	-Análisis estadísticos, de moción y tiempo.		(4)	
Control financiero	-Obligatoriedad de examen médico anual		Siempre (5).	
	-Orientación a la gerencia de transacciones			
	-Observación de políticas establecidas			
	-Contabilidad como medio de control			
	-Normas de salvaguarda de los activos	17,18,		
	-Confiabilidad de los registros financieros	19,20,		
	-Sistema de registros y reportes contables	21,22,		
	-Personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables	23,24		
	-Estados financieros con principios contables			
	-Los activos registrados se comparan con los activos existentes			
-Se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia.				

Nota: Adaptado de Rodríguez (2009).

Tabla 2

Operacionalización de variable 2: Gestión administrativa

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

Nota: Adaptado de Louffat (2012).

2.3. Metodología:

Método hipotético deductivo

El método de investigación es el hipotético-deductivo. Según Mejía (2005) fundamentó que es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas.

Es de enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4).

2.4 Tipo de estudio:

Básico, descriptivo correlacional.

La investigación es básica, ya que tiene como finalidad mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales y puede implicar el fundamento de otras investigaciones. (Sierra, 2007, p. 32).

El tipo de investigación es básica, porque precisamente estos fundamentos teóricos establecerán las bases teóricas y científicas gnoseológicas del marco teórico, posteriormente se plantean las hipótesis, para luego probarlas estadísticamente y contrastarlas con la problemática actual para llegar a las conclusiones.” (Valderrama 2013, p. 164).

Descriptivo correlacional:

Descriptivo

Hernández, (2010, p. 85). Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Correlacional

Hernández, (2010, p. 85). Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Cuando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o inversa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable, si es inversa significa que sujetos con altos niveles en una variable tienden a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre ambas variables con ello se indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí. (Hernández y otros, 2010).

2.5 Diseño

El presente estudio es de diseño no experimental, transversal.

Diseño no experimental

Al respecto Hernández, (2010, p. 151) sostiene que “El diseño de estudio es no experimental, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural”;

Diseño no experimental transversal

Es de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al, 2010, p.151).

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

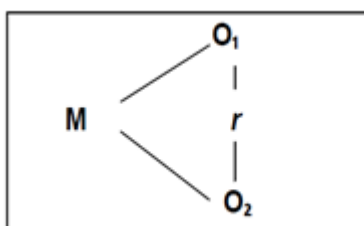


Figura 1. Esquema de tipo de diseño, tomado de Sánchez y Reyes (2008).

Dónde:

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

2.6 Población, muestra y muestreo:

Población

De acuerdo a Hernández, (2010, p. 174) la población es el conjunto de elementos que son posibles de ser analizados, dentro de una situación problemática. En este caso la población está conformada por un total de 158 trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota durante el periodo 2016.

Tabla 3:

Población del estudio

Municipalidad provincial de Chota	N	n
Trabajadores	158	112
Total	158	112

Nota: Fuente estadística del municipio.

Muestra

La muestra quedo conformada por 112 trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota durante el periodo 2016.

Tabla 4

Muestra del estudio

Municipalidad provincial de Chota	N° de Trabajadores	Total
Trabajadores de la municipalidad	112	112
Total	112	112

Nota.- Fuente estadística del municipio.

Muestreo

El muestreo utilizado es probabilístico. La muestra se determinó por fórmula estadística además es aleatorio simple por sorteo; de tal manera que cualquier sujeto de estudio de la población puede ser elegido para aplicar el cuestionario.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas:

Morone, refiriéndose a las técnicas de investigación afirma que:

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. (2012, p.3).

Técnica la encuesta

Asimismo Morone (2012), sobre la encuesta afirma que:

Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa (p.17). En el presente estudio se hizo uso de la Técnica de la encuesta y el uso del Instrumento del Cuestionario, en este caso se hizo uso de dos cuestionarios, uno para cada una de las variables.

Técnica

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

Instrumentos

El instrumento que se empleó fue el cuestionario.

Cuestionario:

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

Variable 1: Control interno

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

Ficha Técnica.**Datos generales**

Título:	Cuestionario de control interno
Autor:	Br. Melgarejo Cárdenas Noimi
Procedencia:	Lima – Perú, 2016
Objetivo:	Describir las características de la variable Control interno en la municipalidad provincial de Chota.
Administración:	Individual
Duración:	25 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre el Control interno y la gestión administrativa.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 03 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable Control interno.

Variable 2: Gestión administrativa.

Instrumento: Se aplicó un cuestionario

Cuestionario sobre la variable Gestión administrativa.

Ficha Técnica.

Datos generales:

Título:	Cuestionario sobre Gestión administrativa.
Autor:	Br. Melgarejo Cárdenas Noimi
Procedencia:	Lima – Perú, 2016
Objetivo:	Describir las características de la variable Gestión administrativa en la municipalidad provincial de Chota.
Administración:	Individual
Duración:	25 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre el Control interno y la gestión administrativa.
Estructura:	La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre Gestión administrativa.

Validación y confiabilidad del instrumento:

Validez

Para Hernández, et al (2010), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido

En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de contenido, en donde se han tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 5

Validez del cuestionario sobre la Variable 1: Control interno

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

Tabla 6

*Validez del cuestionario sobre Variable 2: **Gestión administrativa***

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

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 30 trabajadores. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 21.0.

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 7

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

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

Fuente: Ruíz (2007).

Como podemos observar, la tabla 6 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 8

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

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

Como se observa en la tabla 7, las dimensiones *Plan de organización*, *Control administrativo* y *Control financiero*, tienen alta confiabilidad. Asimismo la variable *Control interno* también tiene confiabilidad alta. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 9

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

Dimensión / variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
<i>Planeación</i>	,749	6
<i>Organización</i>	,764	6
<i>Dirección</i>	,830	6
<i>Control</i>	,830	6
<i>Gestión administrativa</i>	,931	24

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

Procedimientos de recolección de datos:

Se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 30 trabajadores con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicaron los cuestionarios con escala tipo Likert sobre las variables **Control interno y la gestión administrativa**.

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

Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra de 112 trabajadores de la municipalidad provincial de Chota. Quienes respondieron en un tiempo aproximado de 25 minutos.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de 112 trabajadores, a través del programa estadístico SPSS versión 21.0 en español.

Asimismo los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

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

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

2.8 Métodos de análisis e interpretación de datos:

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, al respecto Bernal (2006), afirma que “este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56).

2.9 Aspectos éticos

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo de las variables

Para el análisis, se asumirán las puntuaciones de la variable Control interno y Gestión administrativa según personal de la municipalidad Provincial de Chota, para el análisis se procederán a la presentación de niveles y rangos de la variable para el proceso de interpretación de los resultados

Tabla 10

Niveles del Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	20	17,9	17,9	17,9
	Poco eficiente	62	55,4	55,4	73,2
	Eficiente	30	26,8	26,8	100,0
Total		112	100,0	100,0	

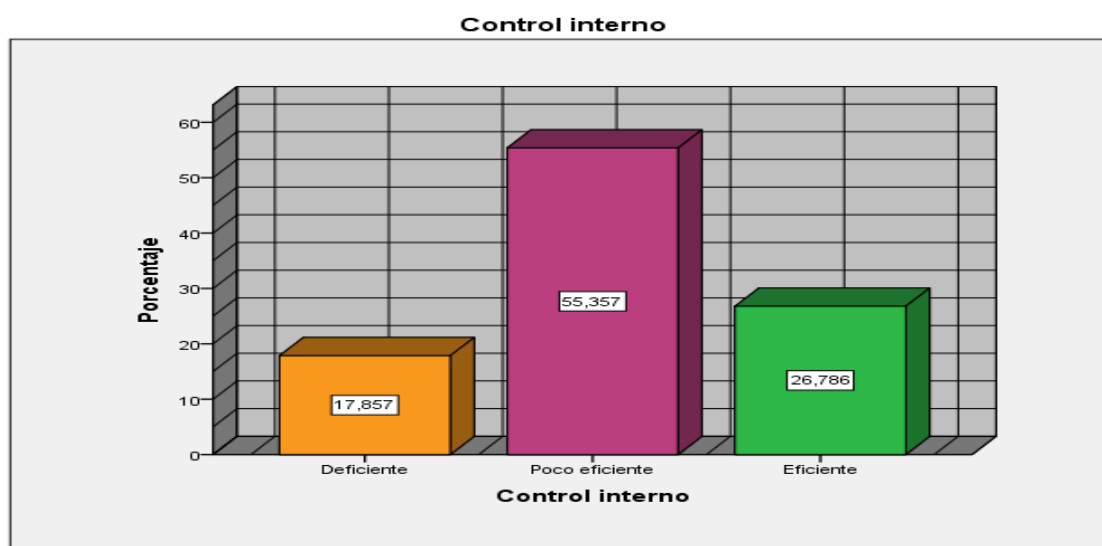


Figura 2. Comparación porcentual del Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota

De los resultados de la tabla 10 y figura 2, que se aprecia en cuanto a niveles del Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota, se tiene que el 55,4% de los encuestados perciben que el nivel es Poco Eficiente, mientras que el 26,8% de los encuestados perciben que el nivel es Eficiente y el 17,9% perciben que el nivel es Deficiente en el Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota.

Tabla 11

Niveles de la Gestión administrativa de trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada adecuado	22	19,6	19,6	19,6
	Adecuado	66	58,9	58,9	78,6
	Muy adecuado	24	21,4	21,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

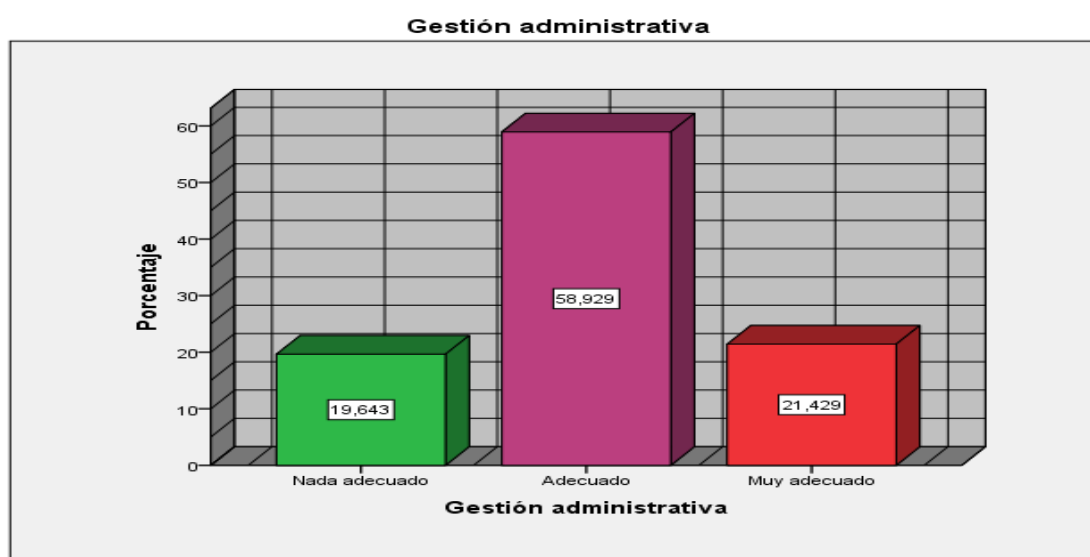


Figura 3. Comparación porcentual de la Gestión administrativa de trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota

Así mismo de la tabla 10 y figura 2, se tiene los niveles de comparación de la Gestión administrativa de trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota; de ellos se tiene al 58,9% de los encuestados se encuentran en el nivel Adecuado; y el 21,4% alcanzaron el nivel Muy Adecuado, y un 19,6% se ubicó en el nivel Nada adecuado en la Municipalidad provincial de Chota

3.1.1. Niveles comparativos entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota.

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, en primera instancia se presentan los

resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, para luego tratar la prueba de hipótesis tanto general y específica.

Resultado general de la investigación

Tabla 12

Distribución de frecuencias entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

Tabla de contingencia Control interno * Gestión administrativa

			Gestión administrativa			Total
			Nada adecuado	Adecuado	Muy adecuado	
Control interno	Deficiente	Recuento	14	1	5	20
		% del total	12,5%	0,9%	4,5%	17,9%
	Poco eficiente	Recuento	6	56	0	62
		% del total	5,4%	50,0%	0,0%	55,4%
	Eficiente	Recuento	2	9	19	30
		% del total	1,8%	8,0%	17,0%	26,8%
Total		Recuento	22	66	24	112
		% del total	19,6%	58,9%	21,4%	100,0%

De la de la tabla 12 y figura 4, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, de los cuales se tiene que el 50% de los encuestados perciben que el nivel de Control interno es Poco Eficiente por lo que el nivel de Gestión administrativa es de nivel Adecuado, mientras que el 17% perciben que el nivel del Control interno es de nivel Eficiente por lo que los trabajadores alcanzan el nivel de Muy Adecuado y el 12,5% manifiesta que nivel del Control interno es Deficiente por lo que ellos alcanzan el nivel Nada adecuado en la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

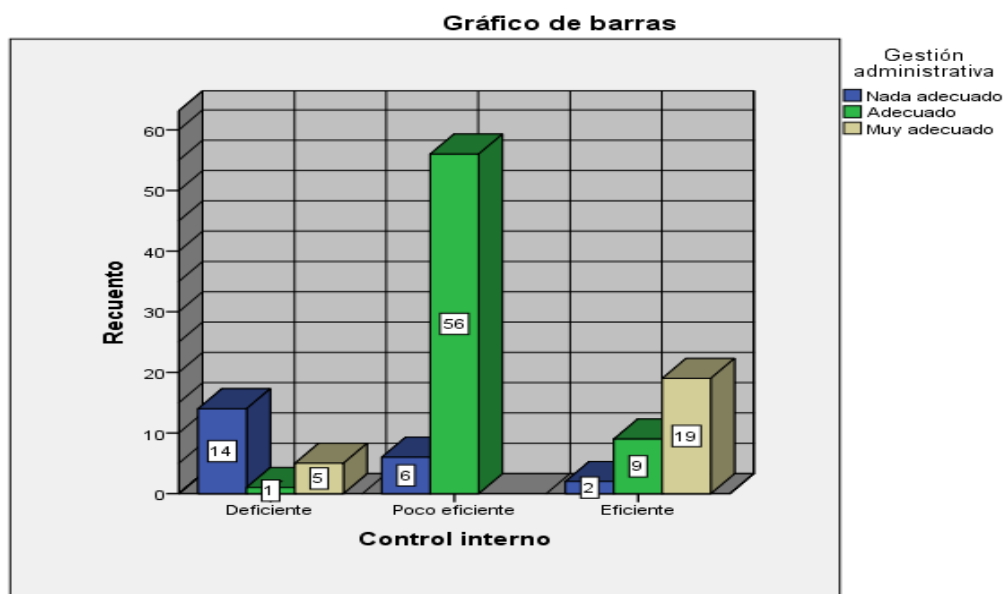


Figura 4. Niveles entre El Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

3.1.2. Niveles comparativos entre la Dimensión Plan de Organización y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota.

Resultado específico 1 de la investigación

Tabla 13

Distribución de frecuencias entre la Dimensión Plan de organización y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

Tabla de contingencia Plan de Control administrativo * Gestión administrativa

		Gestión administrativa			Total	
		Nada adecuado	Adecuado	Muy adecuado		
Plan de organización	Deficiente	Recuento	17	3	0	20
		% del total	15,2%	2,7%	0,0%	17,9%
	Poco eficiente	Recuento	4	56	4	64
		% del total	3,6%	50,0%	3,6%	57,1%
	Eficiente	Recuento	1	7	20	28
		% del total	0,9%	6,2%	17,9%	25,0%
Total	Recuento	22	66	24	112	
	% del total	19,6%	58,9%	21,4%	100,0%	

De la tabla 13 y figura 5, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Dimensión Plan de Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, de los

cuales se tiene que el 50% de los encuestados perciben que el nivel de la dimensión Plan de Control administrativo es Poco Eficiente por lo que el nivel de Gestión administrativa es de nivel Adecuado, mientras que el 17,8% perciben que el nivel de la Dimensión Plan de Control administrativo es Eficiente por lo que los trabajadores alcanzan el nivel Muy Adecuado y el 15,2% manifiesta que nivel de la Dimensión Plan de Control administrativo es Deficiente ellos alcanzan el nivel Nada adecuado en la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

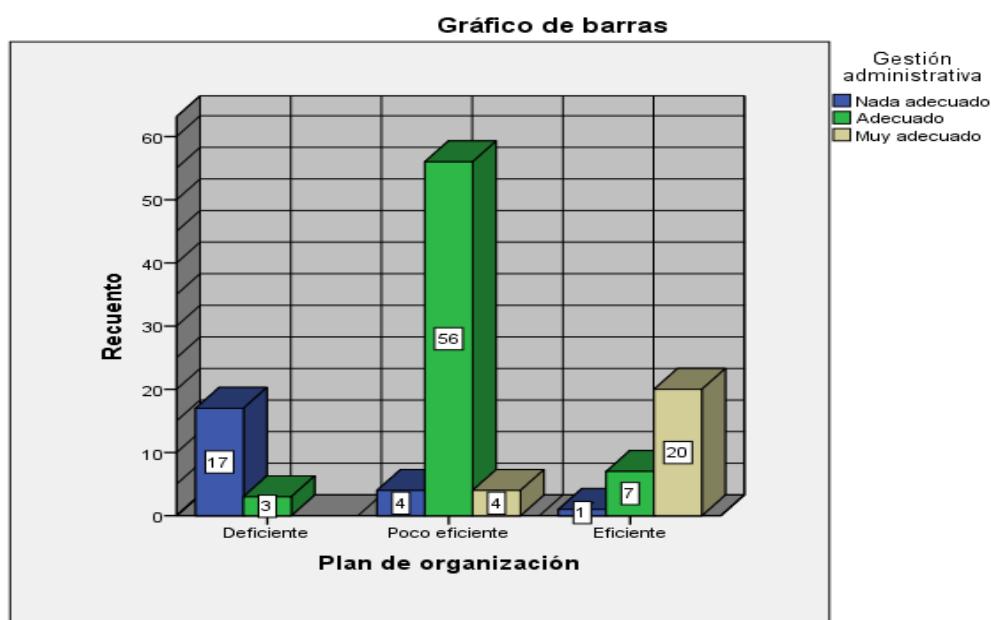


Figura 5. Niveles entre la Dimensión Plan de Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

3.1.3. Niveles comparativos entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota.

Resultado específico 1 de la investigación

Tabla 14

Distribución de frecuencias entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

Tabla de contingencia Control administrativo * Gestión administrativa

		Gestión administrativa			Total	
		Nada adecuado	Adecuado	Muy adecuado		
Control administrativo	Deficiente	Recuento	18	3	2	23
		% del total	16,1%	2,7%	1,8%	20,5%
	Poco eficiente	Recuento	3	57	3	63
		% del total	2,7%	48,9%	2,7%	56,2%
	Eficiente	Recuento	1	6	19	26
		% del total	0,9%	5,4%	19,0%	23,2%
Total		Recuento	22	66	24	112
		% del total	19,6%	58,9%	21,4%	100,0%

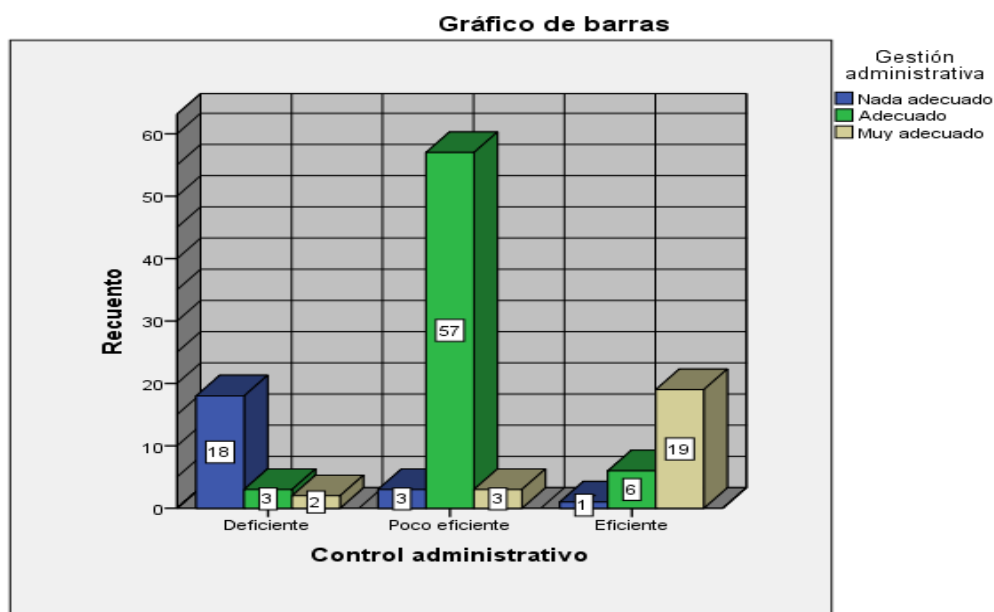


Figura 6. Niveles entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

De la de la tabla 14 y figura 6, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, de los cuales se tiene que el 48,9% de los encuestados perciben que el nivel de Control administrativo es Poco Eficiente por lo que el nivel de Gestión administrativa es de nivel Adecuado, mientras que el 19% perciben que el nivel de Control administrativo es Eficiente por lo que los trabajadores alcanzan el nivel de Muy Adecuado y el 16,1% manifiesta que nivel de Control administrativo es Deficiente ellos alcanzan el nivel

de Nada adecuado en la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

3.1.4. Niveles comparativos entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota.

Resultado específico 3 de la investigación

Tabla 15

Distribución de frecuencias entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

		Gestión administrativa			Total	
		Nada adecuado	Adecuado	Muy adecuado		
Control financiero	Deficiente	Recuento	19	3	0	22
		% del total	17,0%	2,7%	0,0%	19,6%
	Poco eficiente	Recuento	3	61	2	66
		% del total	2,7%	54,5%	1,8%	58,9%
	Eficiente	Recuento	0	2	22	24
		% del total	0,0%	1,8%	19,6%	21,4%
Total	Recuento	22	66	24	112	
	% del total	19,6%	58,9%	21,4%	100,0%	

De la tabla 15 y figura 7, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de Control financiero administrativa y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, de los cuales se tiene que el 65,2% de los encuestados perciben que el nivel de Control financiero administrativa es eficiente por lo que el nivel de Gestión administrativa es de Nivel Adecuado, mientras que el 13,4% perciben que el nivel de Control financiero es poco eficiente dichos trabajadores alcanzan el nivel de Adecuado y el 12,5% manifiesta que nivel de Control financiero es Deficiente ellos alcanzan el nivel de Nada adecuado en la Gestión administrativa en la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

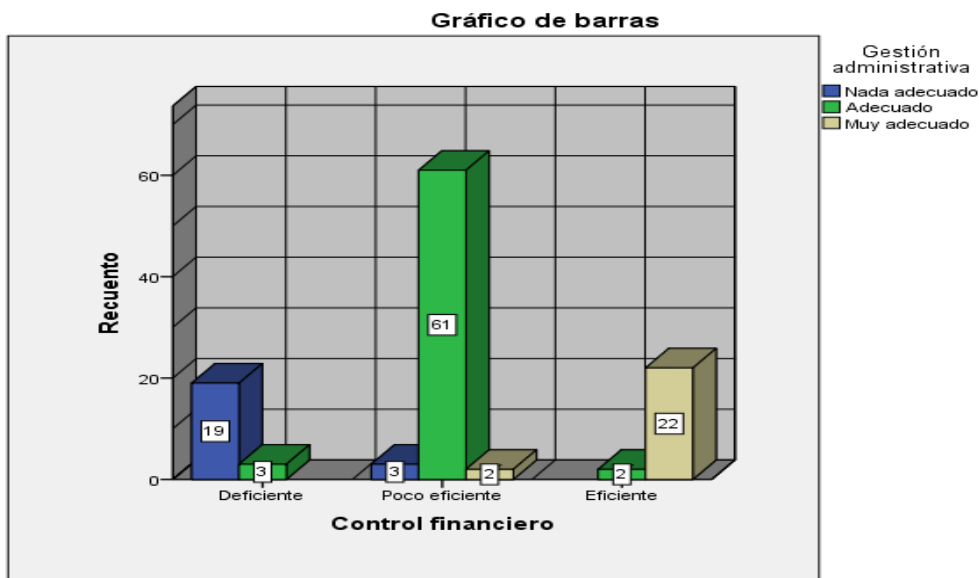


Figura 7. Niveles entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

3.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se prevé los siguientes parámetros

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Prueba de hipótesis general

H_0 . No existe relación directa y significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

H_i . Existe relación directa y significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

Spearman:

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia: $\alpha = 0.05$

E. Resultado

Tabla 16

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores

			Control interno	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control interno	Coeficiente de correlación	1,000	,735**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,735**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

De los resultados que se aprecian en la tabla 16 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,735 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

Hipótesis específico 1

Ho. No existe relación directa y significativa entre la dimensión Plan de organización y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre la dimensión Plan de organización y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

E. Resultado

Tabla 17

Grado de Correlación y nivel de significación entre la dimensión Plan de organización y la Gestión administrativa según trabajadores

			Plan de Control administrativo	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Plan de Control administrativo	Coeficiente de correlación	1,000	,711**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,711**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

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

En cuanto al resultado específico 1, se aprecian en la tabla 17 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,711 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p= 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa entre la dimensión Plan de Organización y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

Hipótesis específico 2

Ho. No existe relación directa y significativa entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

E. Resultado

Tabla 18

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores

			Control administrativo	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control administrativo	Coeficiente de correlación	1,000	,701**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,701**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		112	112	

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

En cuanto al resultado específico 2, se aprecian en la tabla 18 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,701 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p= 0,000 < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa y significativa entre el Control administrativo y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

Hipótesis específico 3

Ho. No existe relación directa y significativa entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

Hi. Existe relación directa y significativa entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota – 2016

E. Resultado

Tabla 19

Grado de Correlación y nivel de significación entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota

			Control financiero	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Control financiero	Coeficiente de correlación	1,000	,725**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,725**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		112	112	

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

En cuanto al resultado específico 3, se aprecian en la tabla 19 adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman ,725 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa entre el Control financiero y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

IV Discusión

El estudio inicio bajo la consideración del problema de la gestión administrativa y de los procesos de efectividad que realiza el órgano de control interno en esta etapa de modernización del estado en la cual todas las entidades públicas se encuentran en la obligación de desarrollar acciones en favor de los ciudadanos en general bajo un direccionamiento de eficacia.

En ese sentido, al analizar los resultados de la gestión administrativa, considerando que los funcionarios ya tienen dos años de gestión municipal se ha visto que los encuestados asignaron el nivel de Eficiente al control interno así como muy adecuado a la gestión administrativa, esto podría deberse primero a que en esta última etapa el control interno ha intensificado sus labores a razón de ser un nuevo equipo que viene a cumplir acciones a favor del ciudadano y preservar el bien público; por otro lado los trabajadores del servicio administrativo también se han visto en la obligación de mejorar sus capacidades y ser más competentes en el accionar del servicio a los usuarios en los diversos trámites que se realizan, para ello el intercambio de funciones de áreas pareciera que si ha dado resultados coherentes. Dicho resultado descriptivo tiene sustento con el trabajo de Saavedra (2010) quien indica que someter al sistema de control interno municipal a una evaluación bajo el criterio del informe COSO el resultado es de una eficacia de dicho sistema que podría ser cuestionable; asimismo encuentra concordancia con el hallazgo de Dugarte (2012) quien concluyó que los órganos de administración pública se encuentran bajo un ambiente operativo que está retirado de la correlación de funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos los cuales con mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende la misión institucional, también es importante fundamentarse en las conclusiones de Paiva (2013), quien manifiesta que el Sistema de Control Interno que se evaluará, va a ser objeto de fortalecimiento para que la empresa disponga de otra herramienta que le permita desarrollar su planeación tomando en cuenta los factores que constituyen la misma, según sea las funciones que ejerce cada empleado apoyándose para ello del resultado final de la investigación.

Por otro lado en la prueba de hipótesis se ha demostrado que ambas variables varían en función a una linealidad en la cual el Control interno es un factor determinante en el nivel de Gestión administrativa, por ello, con un valor rho

Spearman de $\rho = ,735$ y un valor $p = .000$ menor al nivel de $p = ,05$ se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, por ello se observa que los niveles logrados son los que se reflejan en la realidad ya que si el control interno es eficiente esto hace que la gestión administrativa sea el adecuado para los usuarios en general. Otro aspecto a inferir es la posibilidad de que el control interno haya sido un factor en la cual no solo se ha limitado a la fiscalización sino que ha contribuido al crecimiento del personal de la municipalidad. Dicho resultado es comparativo con la conclusión de Villarroel (2013) quien señala que la gestión directiva, en términos pedagógicos, calidad de los documentos de gestión y procesos institucionales, coincidiendo con Palomino (2010) quien afirma que la propuesta de gestión del proyecto Educativo Institucional (PEI) de la instituciones estudiadas, se relacionan significativamente con el nivel de calidad de los procesos administrativos; asimismo es sustentable en la conclusión de Cubas (2011), quien encontró que las gestiones municipales son exitosas debido a la aplicación de procesos administrativos referente a planear, organizar dirigir y controlar el municipio que conduzca a la satisfacción del cliente interno (directivos y operativos) a través de una muy buena remuneración acorde al mercado laboral, buen ambiente de trabajo, dicho concepto se fundamenta en el trabajo de Carpio (2013), quien determino como debilidades, la falta de planeamiento de marketing, y un clima laboral inadecuado, éste último, relacionado al área de recursos humanos.

Asimismo, el cumplimiento de haber elaborado un programa de actividades, es decir haber llevado todas las acciones de forma planificada con costo, con tiempo y con resultados ha incidido que el Plan de organización del control interno haya sido observado como eficiente ya que estas acciones son las que han contribuido al mejoramiento del servicio municipal a los ciudadanos y usuarios en general. En ese sentido se encontró una correlación lineal entre estas dos variables, de ahí que se encontró una alta relación $\rho = ,711$ entre el Plan de organización y la Gestión administrativa con un valor $p = ,000$ menor al nivel de $,05$ indicando que es estadísticamente significativa, es decir el Plan de organización es un factor que determina la Gestión administrativa de ahí que, cuando una organización a través de sus funcionarios planifican la forma de organizar las acciones, el persona y los tiempos incide de manera oportuna y adecuada en la

gestión administrativa. Dicha afirmación es coincidente con lo planteado por Corral (2009) dado que el ambiente de control interno es eficaz debido a que la empresa cuenta con una estructura orgánica sólida en donde no se han detectado debilidades de control significativas ni problemas relacionados con la segregación de funciones. Del mismo modo se acota que para Vega (2009) el control interno siendo un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos, dicha condición coincide con el trabajo de Asubadin (2010) quien propone una solución al problema la misma que trata sobre una reestructuración del control interno al proceso de compras mediante el método COSO ERM.

Respecto al análisis de las relaciones entre el Control administrativo y la Gestión administrativa se encontró un coeficiente de correlación rho Spearman ,701; con un valor $p=$,000 menor al nivel de 0,05 planteado para este estudio estableciendo que el nivel de Control administrativo es uno de los procesos más resaltantes de la gestión administrativa ya que se ha observado que el seguimiento documentario, la aplicación de las normas, así como las estrategias de atención se hayan visto con mayor preocupación para dar respuesta a la necesidad de la población. Por ello se coincide con Flores (2015), dado que la gestión empresarial se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el pobre compromiso de alguno de ellos, aspecto que concuerda con Torres (2013) dado el grado de relación entre la gestión administrativa y el clima de relaciones interpersonales en instituciones educativas asimismo Domingo y Orihuela (2013). Señalan que el nivel de desempeño docente característico de las instituciones educativas se encuentra en la categoría aceptable.

En general, el Control financiero si es un elemento principal en el nivel de la Gestión administrativa, por ello con un valor rho= ,725 y un valor $p=$,000 se determinó que está relacionada positivamente el Control financiero administrativa con el desempeño y esta es de una magnitud alta lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores cumplen con sus labores a cabalidad y eso determina

el nivel de compromiso y desarrollo laboral en similitud ya que de ellos depende la gestión de ahí que asignar las partidas para una adecuada gestión resulta contundente en el cumplimiento de las metas programadas como bien lo sostiene Guamán (2012), quien señala que un Sistema de Control Interno que cuenta con un adecuado control en cada una de las áreas tanto en la parte operativa como en la parte administrativa demuestra que es una buena estrategia para la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos y por ende no permite lograr los objetivos planteados por la institución. Asimismo es factible la conclusión de Monascal (2010), quien indica que la propuesta para definir un modelo de sistema de Gestión documental, se podrán elaborar los manuales de políticas, normas y procedimientos de cada área, para así normalizar los procesos y estandarizar esta herramienta que tanta falta hacer para consultar acciones y responsables. En ese sentido se encuentra sustento en el trabajo de López (2013) ya que manifiesta que el control es deficiente y se debe a la ausencia de mecanismos para efectuarlo, provocando que no se realicen evaluaciones de desempeño laboral, lo cual impide conocer cuál es el nivel de eficiencia y eficacia del personal al realizar su trabajo, así como su aporte en el desarrollo de la empresa. Además es importante citar a Zarpan (2012) quien afirma que la evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento identifican riesgos potenciales originados como consecuencia de las deficiencias detectadas en cada área, mostrando deficiente desempeño del recurso humano.

V. Conclusiones

Primera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,735 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características del Control interno determinan las capacidades para la Gestión administrativa.

Segunda: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,711 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Plan de Organización del Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Este resultado indica que el Plan de Control administrativo es un factor que condiciona el nivel del desempeño de los trabajadores ya que ellos suelen adaptarse a diversos ambientes.

Tercera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,701 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control administrativo del Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud fuerte.

Cuarta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,725 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control financiero y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta.

VI. Recomendaciones

Primera: A los funcionarios de la gestión Municipal de la Provincia de Chota, al haber encontrado que el Control Interno está relacionado con la gestión administrativa, se recomienda realizar un diagnóstico, evaluar al equipo de control interno, realizar los cambios necesarios y desarrollar una inducción sobre los procesos que cumple el Control interno para así determinar que en la modernización del estado se requiere una gestión administrativa basada en gestión por resultados.

Segunda: A todos los responsables del Control interno de la Municipalidad Provincial de Chota; se recomienda difundir la forma de organización del equipo de trabajo, así como la difusión de las actividades de control en las áreas de gestión con el propósito de diagnosticar y optimizar los procesos de gestión administrativa esto en el marco de la transparencia y servicio al ciudadano.

Tercera: A todos los trabajadores de la municipalidad de Chota, se recomienda capacitarse en el marco de la gestión por resultados ya que sus efectos son los que se aprecia en el tipo y nivel de servicio administrativo que se percibe por el usuario esto con el propósito de promover eficacia y satisfacción con lo que estaría en camino al logro de la calidad de servicio edil.

Cuarta: Finalmente, se recomienda a todos los estudiantes de gestión pública, utilizar estos procedimientos de investigación en otros contextos y áreas de gestión, ya que la ampliación y profundización del estudio serviría para brindar nuevas estrategias de desarrollo organizacional en el marco de la modernización del estado y sobre todo en la formación profesional continua del servidor público.

VII. Referencias

- Alles M. (2002) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Gránica.
- Amorós, E. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT – Escuela de economía.
- Arias, F. (1991). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Argandoña D. (2008) *Nuevo enfoque de la auditoría financiera, presupuestal y de gestión gubernamental*. Lima: Marketing consultores SA.
- Alarcón, F. S. (2010). *Programas de auditorías*. México: Editorial ECAFSA.
- Alonso, G. C. (2000). *Auditoría y Control Interno*. México: Kimpres LTDA.
- Asubadin, I. (2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Editorial Profit.
- Blas, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. EE.UU.: Palibrio LLC.
- Carpio, C. (2013). *Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Carranza, Y., Céspedes, S. y Yactayo, L. (2016). *Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de servicios Suyelu S.A.C. del distrito Cercado de Lima en el año 2013*. Lima, Perú: Universidad de Ciencias y Humanidades.
- Carrasco, S. (2009) *Metodología de la Investigación Científica*. Lima – Perú: Editorial San Marcos.
- Contraloría. (2010, p. 428). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley 27785 Artículo 7*. Lima: Editora Perú.
- Contraloría General de la República (1998) *Manual de auditoría gubernamental*. Lima: Editora Perú.
- Contraloría General de la República (2014). *Marco conceptual del control interno*. Lima, Perú: Cooperación Alemana GIZ.
- Corral, F. (2009). *Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Cubas (2011). *Factores de procesos administrativos de las gestiones municipales exitosas de la provincia de Lima*. Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 8va edición, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Dextre J. (2012). *Contabilidad y Negocios. Volumen 7*. Lima, Perú: PUCP.
- Domingo y Orihuela (2013). *Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 Leoncio Prado Gutiérrez y N° 0033 Virgilio Espinosa Barrios de la UGEL 06 Ate – 2011*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Dugarte, J. (2012). *Estándares de control interno administrativo en ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Estupiñan R. (2011). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: Editorial Ecoe ediciones.
- Flores, S. (2015). *Procesos administrativos y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Gómez, G. (2012). *Control Interno como Soluciones de Posibles Fraudes. Estudiantes de Contaduría "Facultad de Ciencias Económicas"*. Lima, Perú: UCH.
- González, J. R. (2006). *Manual del auditor*. Tomos I y II. México: ECAFSA.
- González, J. S. (2003). *Establecimientos de Sistemas de Control Interno*. México: Grupo GEO.
- Guamán L. (2012). *Diseño e implantación de un sistema de control interno en la cooperativa de ahorro y crédito "innovación andina", ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga en el período 2009"*. Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Harrison, C. W. (2010). *Contabilidad*. (5ª ed.). México: Editorial Mexicana.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007) *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Horngren, C. (2010). *Contabilidad*. (5ª ed.). México: Editorial Mexicana.

- Koontz & O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex SA.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Administración: una perspectiva global*. Décimo 2da edición. México: McGrawHill.
- Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012), *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*, 14ª edición. México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A.
- Jimbo, A. (2014). *Realidad del proceso administrativo del área de emergencia del hospital materno infantil de guasmo y diseño de procesos administrativos para mejorar la eficacia y eficiencia del hospital materno infantil de guasmo*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Johnson G. & Scholes, K. (1999) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall International Ltd.
- Ley No. 28411- *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*.
- López D. (2013). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A. ubicada en el cantón del triunfo, provincia de Guayas*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Louffat, E. (2012) *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. 3era edición. Perú: Esan ediciones
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. (3ª ed.). Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. México: Red tercer milenio S.C.
- Monascal, F. (2010). *Propuesta de Gestión de Control Interno*. Caracas, Venezuela: Universidad Monteávila.
- Moreno, A. (2001). *Fundamentos de Control Interno*. México: Ediciones PEMA
- Pacioli. (2012, p. 1-17). *Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas empresas*. México: REBP.
- Paiva, F. (2013). *Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa Cobros del norte S.A*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Palomino, G. (2010). *Los modelos de gestión y su relación con la calidad de los procesos administrativos de las instituciones educativas públicas de*

- secundaria del distrito de Chincha Alta. Año 2010.* Lima –Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Robbins, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, V. J. (2009). *Control Interno un efectivo sistema para la empresa*. Segunda edición. México: Editores Trillas.
- Sánchez, H. y Reyes, M. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Perú: Visión Universitaria.
- Saavedra, M. (2010). *Estudio del control interno y externo en el cumplimiento de objetivos y metas en el sector municipal*. Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Torres, G. (2013). *Gestión administrativa y clima institucional en Instituciones Educativas de la UGEL N° 06 – Ate Vitarte*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación.
- Valdivia, E. (2010). *Manual del Sistema Nacional de Control y auditoría Gubernamental*. Lima, Perú: Editorial El Pacífico.
- Vega, J. (2009). *Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009*. Riobamba, Ecuador: ESPCH.
- Villa, Z. (2013). *La calidad de los procesos de administración y su influencia en los niveles de eficacia de la gestión directiva en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Imperial – Cañete 2012*. Lima –Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Villarroel, V. (2013). *Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el Marco Coso II – ERM*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Zarpan, P. (2013). *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad distrital de Pomalca-2012*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

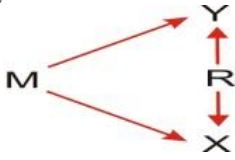
Apéndices

Apéndice A
Matriz de consistencia

Apéndice A: Matriz de consistencia

TÍTULO: Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016							
AUTOR: Br. Noimí Petronila Melgarejo Cárdenas							
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre el Plan de organización y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?</p> <p>Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre el Control administrativo y la gestión administrativa según trabajadores de la</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar la relación que existe entre el Plan de organización y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre el Control administrativo y la gestión administrativa</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</p> <p>Hipótesis específica 1 Existe una relación significativa entre el Plan de organización y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe una relación significativa entre el Control administrativo y la gestión administrativa</p>	VARIABLE 1: Control interno				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	
			Plan de organización	Plan de trabajo, Plan operativo Publicación del organigrama Líneas de autoridad y responsabilidad. Acceso al manual de organización. Procedimientos coordinados y coherentes Eficiencia y productividad en operaciones. Adhesión a las exigencias de la gerencia.	1,2,3, 4,5,6, 7,8	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5).	
			Control administrativo	Incidencias y cumplimiento laborales Perfil y número necesario de personal Controles de asistencia y puntualidad Expedientes del personal Análisis estadísticos, de moción y tiempo. Obligatoriedad de examen médico anual Orientación a la gerencia de transacciones Observación de políticas establecidas	9,10,1 1,12,1 3,14,1 5,16		
			Control financiero	Contabilidad como medio de control Normas de salvaguarda de los activos Confiabilidad de los registros financieros Sistema de registros y reportes contables Personal con manejo de dinero no debe efectuar registros contables Estados financieros con principios contables Los activos registrados se comparan con los activos existentes Se toma la acción adecuada respecto a cualquier posible diferencia.	17,18, 19,20, 21,22, 23,24		
			VARIABLE 2: Gestión administrativa				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	
Planeación	- Misión/visión - Políticas asumidas - Metas previstas - Coordinación de actividades	1,2,3, 4,5,6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces				

<p>municipalidad provincial de Chota, 2016?</p> <p>Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre el Control financiero y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016?</p>	<p>según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre el Control financiero y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p>	<p>según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p> <p>Hipótesis específica 3 Existe una relación significativa entre el Control financiero y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.</p>		- Elección de estrategias		<p>(3) Casi siempre (4) Siempre (5).</p>
			Organización	- Estrategias de atención - Elección de un modelo organizacional - Socialización - Manual de funciones - Establecimiento del organigrama institucional	7,8,9,10,11,12	
			Dirección	- Estrategias de comunicación - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Estrategias de motivación - Estrategias de conciliación	13,14,15,16,17,18	
			Control	- Control previo - Control concurrente - Control posterior - Capacitaciones - Evaluación de desempeño	19,20,21,22,23,24	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL									
<p>TIPO: El presente estudio fue descriptivo correlacional, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.</p> <p>DISEÑO: Por el diseño la investigación es no experimental, ya que se basará en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación del investigador. Al respecto Hernández et al. (2010) afirman que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p. 149). En la presente investigación correlacional se aplicó el siguiente diseño:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD M[M] --> Y[Y] M --> X[X] Y <--> R X </pre> </div> <p>Dónde: M : Muestra de Estudio X : Control interno Y : gestión administrativa r : Correlación</p>	<p>POBLACIÓN: La población estuvo conformada por un total de 158 trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota durante el periodo 2016.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: La muestra quedo conformada por 112 trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota durante el periodo 2016.</p> <p>Tabla 4 <i>Muestra del estudio</i></p> <table border="1" data-bbox="712 730 1223 919"> <thead> <tr> <th>Municipalidad provincial de Chota</th> <th>N° de Trabajadores</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajadores de la municipalidad</td> <td>112</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>112</td> <td>112</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestreo El muestreo utilizado es probabilístico. La muestra se determinó por formula estadística además es aleatorio simple por sorteo; de tal manera que cualquier sujeto de estudio de la población puede ser elegido para aplicar el cuestionario.</p>	Municipalidad provincial de Chota	N° de Trabajadores	Total	Trabajadores de la municipalidad	112	112	Total	112	112	<p>Variable 1: Control interno: Instrumento: Se aplicó un cuestionario</p> <p>Variable 2: Gestión administrativa: Se aplicó un cuestionario</p> <p>Autor(a): Br. Noimí Petronila Melgarejo Cárdenas</p> <p>Técnica: La técnica que se utilizara en este estudio fue la encuesta.</p> <p>Escala de los instrumentos: Siempre: 5 Casi siempre: 4 A veces: 3 Casi nunca: 2 Nunca: 1</p>	<p>Para el tratamiento de los datos de la muestra, se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 21.0, donde elaboramos tablas de contingencia y figuras para el análisis descriptivo, de las variables y dimensiones.</p> <p>En lo referente a la contrastación de las hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, con un nivel de confianza de 95% y una significancia bilateral de 5% = 0.05.</p> <p>Los resultados fueron obtenidos a partir de la muestra constituida por 112 trabajadores.</p>
Municipalidad provincial de Chota	N° de Trabajadores	Total										
Trabajadores de la municipalidad	112	112										
Total	112	112										

Apéndice B

Instrumentos de medición

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO

CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

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

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

ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

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

15	¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?					
16	¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?					
	DIMENSION: CONTROL FINANCIERO	S	CS	AV	CN	N
17	¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?					
18	¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?					
19	¿Existe confiabilidad de los registros financieros?					
20	¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?					
21	¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?					
22	¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?					
23	¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?					
24	¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?					

¡Muchas gracias!

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

CUESTIONARIO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

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

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

ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
	DIMENSION PLANEACIÓN	S	CS	AV	CN	N
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.					
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada					
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen					
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal					
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos					
6	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones					
	DIMENSION ORGANIZACIÓN	S	CS	AV	CN	N
7	La institución cuenta con un organigrama funcional					
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar					
9	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional					
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones					
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos					
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales					
	DIMENSION DIRECCIÓN	S	CS	AV	CN	N

13	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo					
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.					
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo					
16	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina					
17	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas					
18	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias					
	DIMENSION CONTROL	S	CS	AV	CN	N
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones					
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos					
21	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos					
22	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias					
23	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas					
24	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas					

¡Muchas gracias!

Apéndice C

Base de datos de la prueba piloto

Variable 1: Control interno.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
2	4	5	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5
3	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	2	5	3	3	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	3	1	4	3	1	2	3	3	2	2	3	1	5	5	3	4	3	3	3	4	5	4	3	1
6	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
7	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4
8	4	4	2	5	5	3	4	3	4	2	5	3	2	5	4	4	4	2	2	5	2	4	3	4
9	1	1	3	5	3	2	3	2	2	3	2	5	5	3	3	3	2	4	3	2	1	3	2	4
10	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5
11	1	1	1	3	2	2	3	5	4	3	2	5	2	4	3	2	2	3	2	2	2	1	1	3
12	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	4	4	5	4	3	5	5	4	5
13	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
14	5	3	5	4	3	5	4	3	5	2	5	4	5	1	3	5	2	4	2	5	4	3	5	3
15	4	5	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5
16	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5
17	5	3	4	4	4	5	5	1	2	1	3	1	3	4	1	1	3	2	5	1	1	1	4	4
18	3	3	2	1	1	2	4	4	4	4	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4
19	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3
20	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3
21	3	3	2	2	5	4	5	4	2	4	2	3	3	4	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5
22	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5
23	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	1	5	3	2	1	3	1	1	2	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	3	4	2
26	3	4	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	2	3
30	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	1	4	4	4

Variable 2: Gestión administrativa

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	1	5	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	5	4	3	1	5	5	3	5	3	5	3	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	3	3	3	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3
4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3
5	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3
6	5	4	4	2	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	5	3	3	3	3	3	4
7	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3
8	3	2	3	4	5	4	5	5	5	2	2	3	2	2	5	2	3	1	2	3	3	3	3	3
9	5	2	4	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
10	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
11	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	2	5	4	3	5	5	5	4	4	4	2	4	4	3
12	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	5	4	1	5	4	5
13	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	1	4	4	4
14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	3
15	2	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
16	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
17	3	2	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3
18	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
19	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
20	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4	1	3	2	4	3	2	5	5	2	3	2	3	3	4
22	3	3	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	1	5	2	2	2	2	4	3
23	4	1	2	1	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
24	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3
25	5	4	3	1	5	4	3	5	3	1	5	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	5	4
26	3	2	4	3	5	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	2	4	3
29	4	3	5	3	3	2	5	5	4	4	2	4	2	4	3	2	2	3	2	4	2	4	3	3
30	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	1	3	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5

Apéndice D

Base de datos de la muestra

BASE DE DATOS DEL CONTROL INTERNO

BASE DE DATOS DEL CONTROL INTERNO																											
N°	DIMENSIÓN PLAN DE ORGANIZACIÓN								DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO								DIMENSIÓN: CONTROL FINANCIERO										
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	ST	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	ST	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	ST
1	3	3	4	2	3	4	2	2	23	3	3	4	2	3	4	3	3	25	3	3	4	2	3	4	2	2	23
2	4	2	3	3	4	1	5	4	26	4	2	3	3	4	1	2	2	21	4	2	3	3	4	1	2	3	22
3	4	3	4	2	3	4	4	2	26	4	3	4	2	3	4	1	1	22	4	3	4	2	3	4	3	2	25
4	4	2	4	3	4	4	2	3	26	4	2	4	3	4	4	4	1	26	4	2	4	3	4	4	2	1	24
5	2	3	4	2	4	4	3	2	24	2	3	4	2	4	4	1	4	24	2	3	4	2	4	4	5	4	28
6	4	2	3	3	4	1	2	5	24	4	2	3	3	4	1	2	2	21	4	2	3	3	4	1	4	1	22
7	4	3	4	3	4	4	1	1	24	4	3	4	3	4	4	5	4	31	4	3	4	3	4	4	1	2	25
8	4	4	2	4	1	4	4	2	25	4	4	2	4	1	4	4	1	24	4	4	2	4	1	4	2	2	23
9	1	5	2	2	4	5	2	3	24	1	5	2	2	4	5	1	2	22	1	5	2	2	4	5	3	1	23
10	4	4	2	4	1	4	5	2	26	4	4	2	4	1	4	2	3	24	4	4	2	4	1	4	2	2	23
11	2	3	1	2	4	5	2	4	23	2	3	1	2	4	5	4	2	23	2	3	1	2	4	5	1	3	21
12	4	5	2	4	1	4	1	5	26	4	5	2	4	1	4	1	2	23	4	5	2	4	1	4	4	2	26
13	5	3	1	2	3	5	4	1	24	5	3	1	2	3	5	2	5	26	5	3	1	2	3	5	1	5	25
14	4	5	3	4	1	4	2	2	25	4	5	3	4	1	4	3	4	28	4	5	3	4	1	4	2	1	24
15	5	3	1	2	3	5	3	3	25	5	3	1	2	3	5	2	1	22	5	3	1	2	3	5	5	1	25
16	5	5	3	5	5	4	2	2	31	5	5	3	5	5	4	1	3	31	5	5	3	5	5	4	4	3	34
17	5	3	1	2	3	5	5	4	28	5	3	1	2	3	5	4	5	28	5	3	1	2	3	5	1	2	22
18	3	5	4	5	5	4	4	5	35	3	5	4	5	5	4	1	2	29	3	5	4	5	5	4	2	1	29
19	5	3	1	2	3	5	1	1	21	5	3	1	2	3	5	2	3	24	5	3	1	2	3	5	5	2	26
20	3	5	4	5	5	3	2	2	29	3	5	4	5	5	3	1	5	31	3	5	4	5	5	3	4	3	32
21	2	3	5	5	2	5	3	3	28	2	3	5	5	2	5	3	5	30	2	3	5	5	2	5	1	2	25
22	3	1	4	3	5	3	2	2	23	3	1	4	3	5	3	2	5	26	3	1	4	3	5	3	2	4	25
23	2	3	5	5	2	1	5	5	28	2	3	5	5	2	1	2	2	22	2	3	5	5	2	1	4	1	23
24	3	3	4	3	2	3	4	4	26	3	3	4	3	2	3	3	2	23	3	3	4	3	2	3	4	2	24
25	3	4	3	3	4	3	1	1	22	3	4	3	3	4	3	2	2	24	3	4	3	3	4	3	1	3	24
26	4	3	4	4	3	4	2	2	26	4	3	4	4	3	4	4	2	28	4	3	4	4	3	4	2	2	26
27	4	4	3	3	4	4	3	3	28	4	4	3	3	4	4	1	2	25	4	4	3	3	4	4	1	4	27
28	4	3	4	4	3	4	2	2	26	4	3	4	4	3	4	2	2	26	4	3	4	4	3	4	4	1	27
29	4	4	3	3	4	3	5	5	31	4	4	3	3	4	3	5	2	28	4	4	3	3	4	3	5	2	28
30	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	4	4	3	3	4	1	2	25	4	4	4	3	3	4	2	3	27
31	5	4	3	4	4	4	1	2	27	5	4	3	4	4	4	2	1	27	5	4	3	4	4	4	2	2	28
32	4	4	4	3	3	4	2	3	27	4	4	4	3	3	4	1	2	25	4	4	4	3	3	4	1	1	24
33	3	4	3	4	4	4	4	1	27	3	4	3	4	4	4	2	3	27	3	4	3	4	4	4	4	4	30

34	4	3	4	3	4	4	1	4	27	4	3	4	3	4	4	1	1	24	4	3	4	3	4	4	2	2	26
35	3	4	3	4	3	3	2	2	24	3	4	3	4	3	3	2	2	24	3	4	3	4	3	3	3	5	28
36	4	3	4	3	4	4	5	3	30	4	3	4	3	4	4	3	3	28	4	3	4	3	4	4	2	3	27
37	3	4	3	4	3	3	2	2	24	3	4	3	4	3	3	2	2	24	3	4	3	4	3	3	1	2	23
38	4	3	4	3	4	4	1	1	24	4	3	4	3	4	4	2	4	28	4	3	4	3	4	4	4	1	27
39	3	4	3	4	4	3	4	4	29	3	4	3	4	4	3	4	2	27	3	4	3	4	4	3	1	1	23
40	4	3	4	3	4	4	1	1	24	4	3	4	3	4	4	2	2	26	4	3	4	3	4	4	2	3	27
41	4	4	4	4	3	4	2	2	27	4	4	4	4	3	4	3	3	29	4	4	4	4	3	4	3	1	27
42	3	4	4	3	4	3	3	3	27	3	4	4	3	4	3	1	2	24	3	4	4	3	4	3	2	2	25
43	4	2	4	4	3	4	2	2	25	4	2	4	4	3	4	2	1	24	4	2	4	4	3	4	1	1	23
44	4	4	4	3	4	3	4	4	30	4	4	4	3	4	3	3	1	26	4	4	4	3	4	3	4	4	30
45	3	4	4	4	3	4	1	1	24	3	4	4	4	3	4	2	4	28	3	4	4	4	3	4	1	1	24
46	4	4	4	3	4	4	2	2	27	4	4	4	3	4	4	4	2	29	4	4	4	3	4	4	2	2	27
47	2	2	4	4	3	4	3	3	25	2	2	4	4	3	4	1	3	23	2	2	4	4	3	4	3	3	25
48	4	4	4	3	4	3	2	2	26	4	4	4	3	4	3	2	2	26	4	4	4	3	4	3	2	2	26
49	2	4	4	4	2	4	1	1	22	2	4	4	4	2	4	3	1	24	2	4	4	4	2	4	1	1	22
50	4	4	4	2	4	4	4	4	30	4	4	4	2	4	4	2	1	25	4	4	4	2	4	4	4	4	30
51	3	2	4	4	4	4	1	1	23	3	2	4	4	4	4	1	2	24	3	2	4	4	4	4	1	1	23
52	4	4	4	4	4	3	2	2	27	4	4	4	4	4	3	4	3	30	4	4	4	4	4	3	2	2	27
53	2	4	4	4	4	4	3	3	28	2	4	4	4	4	4	1	2	25	2	4	4	4	4	4	3	1	26
54	4	2	4	4	4	4	2	2	26	4	2	4	4	4	4	2	1	25	4	2	4	4	4	4	2	2	26
55	3	4	3	4	2	4	4	1	25	3	4	3	4	2	4	3	4	27	3	4	3	4	2	4	1	3	24
56	4	4	4	4	4	3	1	4	28	4	4	4	4	4	3	2	2	27	4	4	4	4	4	3	4	2	29
57	3	4	4	4	2	4	2	1	24	3	4	4	4	2	4	1	1	23	3	4	4	4	2	4	1	4	26
58	4	4	3	4	4	3	3	2	27	4	4	3	4	4	3	2	3	27	4	4	3	4	4	3	2	1	25
59	3	4	4	4	4	4	2	1	26	3	4	4	4	4	4	1	2	26	3	4	4	4	4	4	3	2	28
60	4	4	4	4	4	4	1	1	26	4	4	4	4	4	4	4	1	29	4	4	4	4	4	4	2	3	29
61	2	4	3	4	2	4	2	3	24	2	4	3	4	2	4	3	2	24	2	4	3	4	2	4	2	1	22
62	4	4	4	4	4	3	3	3	29	4	4	4	4	4	3	2	2	27	4	4	4	4	4	3	5	2	30
63	2	4	4	4	4	4	4	1	27	2	4	4	4	4	4	4	2	28	2	4	4	4	4	4	2	3	27
64	4	4	4	4	4	3	5	1	29	4	4	4	4	4	3	1	2	26	4	4	4	4	4	3	3	2	28
65	2	3	3	4	4	4	3	2	25	2	3	3	4	4	4	2	2	24	2	3	3	4	4	4	5	1	26
66	4	4	3	3	4	4	2	1	25	4	4	3	3	4	4	5	2	29	4	4	3	3	4	4	4	1	27
67	3	2	3	3	4	2	3	4	24	3	2	4	2	2	4	1	2	20	3	2	4	2	2	4	1	3	21
68	4	4	4	2	3	3	4	1	25	4	4	3	4	4	4	2	1	26	4	4	3	4	4	4	2	2	27
69	4	3	4	3	4	2	3	4	27	4	3	4	3	2	4	1	2	23	4	3	4	3	2	4	1	1	22
70	4	4	4	2	4	3	4	4	29	4	4	3	4	4	3	2	3	27	4	4	3	4	4	3	1	2	25
71	4	3	2	3	4	2	4	4	26	4	3	4	2	2	4	1	1	21	4	3	4	2	2	4	2	2	23

72	4	4	4	2	3	3	4	1	25	4	4	4	4	4	4	2	2	28	4	4	4	4	4	4	3	3	30
73	3	3	4	3	4	3	4	4	28	3	3	3	3	4	2	3	4	25	3	3	4	3	4	4	2	2	25
74	4	2	4	4	2	4	1	4	25	4	2	4	2	3	3	4	1	23	4	2	4	3	4	3	1	2	23
75	3	3	1	5	2	2	4	5	25	3	3	4	3	4	2	3	4	26	3	3	4	3	3	4	4	2	26
76	4	2	4	4	2	4	1	4	25	4	2	4	2	4	3	4	4	27	4	2	4	3	4	3	2	1	23
77	3	3	2	3	1	2	4	5	23	3	3	2	3	4	2	4	4	25	3	3	4	2	3	4	3	3	25
78	4	2	4	5	2	4	1	4	26	4	2	4	2	3	3	4	1	23	4	2	3	3	4	1	2	4	23
79	4	3	5	3	1	2	3	5	26	4	3	4	3	4	3	4	4	29	4	3	4	2	3	4	1	2	23
80	4	2	4	5	3	4	1	4	27	4	2	4	4	2	4	1	4	25	4	2	4	3	4	4	4	4	29
81	2	3	5	3	1	2	3	5	24	2	3	1	5	2	2	4	5	24	2	3	4	2	4	4	1	1	21
82	4	2	5	5	3	5	5	4	33	4	2	4	4	2	4	1	4	25	4	2	3	3	4	1	2	2	21
83	4	3	5	3	1	2	3	5	26	4	3	2	3	1	2	4	5	24	4	3	4	3	4	4	3	3	28
84	4	4	3	5	4	5	5	4	34	4	4	4	5	2	4	1	4	28	4	4	2	4	1	4	2	2	23
85	1	5	5	3	1	2	3	5	25	1	5	5	3	1	2	3	5	25	1	5	2	2	4	5	1	4	24
86	4	4	3	5	4	5	5	3	33	4	4	4	5	3	4	1	4	29	4	4	2	4	1	4	4	1	24
87	2	3	2	3	5	5	2	5	27	2	3	5	3	1	2	3	5	24	2	3	1	2	4	5	1	3	21
88	4	5	3	1	4	3	5	3	28	4	5	5	5	3	5	5	4	36	4	5	2	4	1	4	2	2	24
89	5	3	2	3	5	5	2	1	26	5	3	5	3	1	2	3	5	27	5	3	1	2	3	5	1	1	21
90	4	5	3	3	4	3	2	3	27	4	5	3	5	4	5	5	4	35	4	5	3	4	1	4	2	1	24
91	5	3	3	4	3	3	4	3	28	5	3	5	3	1	2	3	5	27	5	3	1	2	3	5	3	2	24
92	5	5	4	3	4	4	3	4	32	5	5	3	5	4	5	5	3	35	5	5	3	5	5	4	2	3	32
93	5	3	4	4	3	3	4	4	30	5	3	2	3	5	5	2	5	30	5	3	3	3	4	2	3	4	27
94	3	5	4	3	4	4	3	4	30	3	5	3	1	4	3	5	3	27	3	5	4	2	3	3	4	1	25
95	5	3	4	4	3	3	4	3	29	5	3	2	3	5	5	2	1	26	5	3	4	3	4	2	3	4	28
96	3	5	4	4	4	3	3	4	30	3	5	3	3	4	3	2	3	26	3	5	4	2	4	3	4	4	29
97	2	3	5	4	3	4	4	4	29	2	3	3	4	3	3	4	3	25	2	3	2	3	4	2	4	4	24
98	3	1	4	4	4	3	3	4	26	3	1	4	3	4	4	3	4	26	3	1	4	2	3	3	4	1	21
99	2	3	3	4	3	4	4	4	27	2	3	4	4	3	3	4	4	27	2	3	4	3	4	3	4	4	27
100	3	3	4	3	4	3	4	4	28	3	3	4	3	4	4	3	4	28	3	3	4	4	2	4	1	4	25
101	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3	4	4	4	3	3	4	3	28	3	4	1	5	2	2	4	5	26
102	4	3	4	3	4	3	4	4	29	4	3	4	4	4	3	3	4	29	4	3	4	4	2	4	1	4	26
103	4	4	3	4	3	4	3	3	28	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4	4	2	3	1	2	4	5	25
104	4	3	4	3	4	3	4	4	29	4	3	4	4	4	3	3	4	29	4	3	4	5	2	4	1	4	27
105	4	4	3	4	3	4	4	3	29	4	4	3	4	3	4	4	4	30	4	4	5	3	1	2	3	5	27
106	4	4	4	3	4	3	4	4	30	4	4	4	3	4	3	4	4	30	4	4	4	5	3	4	1	4	29
107	5	4	4	4	4	4	3	4	32	5	4	3	4	3	4	3	3	29	5	4	5	3	1	2	3	5	28
108	4	4	3	4	4	3	4	3	29	4	4	4	3	4	3	4	4	30	4	4	5	5	3	5	5	4	35
109	3	4	4	2	4	4	3	4	28	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3	4	5	3	1	2	3	5	26

110	4	3	4	4	4	3	4	3	29	4	3	4	3	4	3	4	4	29	4	3	3	5	4	5	5	4	33
111	2	2	3	4	4	4	3	4	26	1	1	3	4	3	4	4	3	23	3	2	5	3	1	2	3	5	24
112	3	3	4	4	4	3	4	4	29	3	2	4	3	4	3	4	4	27	2	3	3	5	4	5	5	3	30

BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

BASE DE DATOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA																													
Nº	PLANEAMIENTO							ORGANIZACIÓN							DIRECCIÓN							CONTROL						Σ	
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	ST	X7	X8	X9	X10	X11	X12	ST	X13	X14	X15	X16	X17	X18	ST	X19	X20	X21	X22	X23	X24		ST
1	4	4	4	4	4	3	23	2	4	3	3	4	3	19	3	3	4	4	3	1	18	3	3	4	4	3	2	19	43
2	4	3	3	3	4	4	21	2	2	4	4	4	2	18	2	5	1	3	4	4	19	2	5	1	3	4	3	18	100
3	2	4	4	4	4	3	21	2	3	4	4	4	3	20	1	1	3	4	2	2	13	1	1	3	4	2	1	12	64
4	4	4	2	3	4	4	21	3	2	4	4	4	5	22	3	3	1	3	1	2	13	3	3	1	3	1	1	12	56
5	4	4	4	4	4	3	23	2	3	4	5	4	3	21	2	1	2	2	2	2	11	2	1	2	2	2	3	12	73
6	4	4	3	3	4	4	22	2	1	4	4	4	5	20	3	3	4	4	3	3	20	3	2	1	5	4	3	18	79
7	4	3	4	4	3	3	21	4	3	3	5	4	3	22	2	5	1	3	4	3	18	5	1	3	2	2	4	17	80
8	4	4	2	4	4	4	22	2	4	4	4	3	4	21	1	1	3	4	2	3	14	2	1	1	5	4	2	15	77
9	4	4	4	4	4	2	22	4	4	1	3	4	2	18	3	3	1	3	1	2	13	4	2	1	2	2	1	12	52
10	2	4	3	4	4	4	21	3	3	4	4	3	4	21	2	1	2	2	2	2	11	2	1	1	5	4	3	16	62
11	4	4	4	4	3	2	21	2	5	1	3	4	2	17	3	2	1	5	4	4	19	5	5	5	2	1	3	21	77
12	4	4	2	4	4	4	22	1	1	3	4	2	4	15	5	1	3	2	2	3	16	3	1	5	5	1	2	17	87
13	4	4	4	4	3	1	20	3	3	1	3	1	2	13	2	1	1	5	4	4	17	1	3	5	2	4	4	19	92
14	4	4	3	4	4	4	23	2	1	2	2	2	4	13	4	2	1	2	2	3	14	5	5	5	5	5	3	28	84
15	4	4	4	4	4	1	21	3	2	1	5	4	2	17	2	1	1	5	4	3	16	2	3	1	2	5	4	17	85
16	2	4	2	3	4	4	19	5	1	3	2	2	4	17	5	5	5	2	1	4	22	4	4	4	4	3	5	24	105
17	4	4	4	4	4	1	21	2	1	1	5	4	3	16	3	1	5	5	1	3	18	3	3	3	4	4	2	19	77
18	4	4	2	3	4	4	21	4	2	1	2	2	4	15	1	3	5	2	4	3	18	4	4	4	4	5	4	25	83
19	4	4	3	4	3	2	20	2	1	1	5	4	2	15	5	5	5	5	5	4	29	3	4	3	3	4	4	21	101
20	2	4	2	3	4	4	19	5	5	5	2	1	4	22	2	3	1	2	5	3	16	3	4	4	4	3	4	22	86
21	4	4	3	4	3	2	20	3	1	5	5	1	2	17	4	4	4	4	3	2	21	4	3	4	5	4	3	23	85
22	4	3	2	3	4	4	20	1	3	5	2	4	4	19	3	3	3	4	4	2	19	3	4	4	4	3	2	20	78
23	2	4	3	4	3	1	17	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	5	2	23	4	2	3	4	4	3	20	56
24	4	3	2	3	4	4	20	2	3	1	2	5	4	17	3	4	3	3	4	3	20	3	4	4	4	3	3	21	58
25	2	4	3	4	3	4	20	4	4	4	4	3	4	23	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	3	4	2	20	61
26	4	3	4	4	4	3	22	3	3	3	4	4	3	20	4	3	4	5	4	3	23	2	3	2	4	3	4	18	94
27	2	4	3	3	4	4	20	4	4	4	4	5	4	25	3	4	4	4	3	3	21	5	3	1	1	2	3	15	105
28	3	3	4	4	4	3	21	3	4	3	3	4	3	20	4	2	3	4	4	3	20	1	3	4	5	3	2	18	66
29	4	4	3	3	4	4	22	3	4	4	4	3	4	22	3	4	4	4	3	4	22	2	2	3	1	2	4	14	100
30	4	3	4	4	4	3	22	4	3	4	5	4	3	23	3	4	4	3	4	2	20	3	3	4	3	3	2	18	71
31	3	3	4	3	4	4	21	3	4	4	4	3	4	22	2	3	2	4	3	3	17	2	3	4	1	1	5	16	94
32	2	4	4	4	4	3	21	4	2	3	4	4	3	20	5	3	1	1	2	3	15	1	4	4	3	2	3	17	85
33	4	3	3	3	4	4	21	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	4	21	1	1	1	3	1	3	10	101

34	3	3	4	4	4	3	21	3	4	4	3	4	3	21	2	5	1	3	4	3	18	3	3	3	2	2	2	15	64
35	3	1	4	3	4	3	18	2	3	2	4	3	2	16	1	1	3	4	2	2	13	2	3	3	2	3	4	17	74
36	2	3	4	4	4	2	19	5	3	1	1	2	1	13	3	3	1	3	1	3	14	5	2	4	3	2	3	19	67
37	2	4	3	3	4	3	19	1	3	4	5	3	4	20	2	1	2	2	2	1	10	1	2	1	2	3	3	12	71
38	2	2	4	4	4	2	18	2	2	3	1	2	3	13	3	2	1	5	4	3	18	5	5	5	5	5	5	30	86
39	2	3	4	4	4	3	20	3	3	4	3	3	4	20	5	1	3	2	2	3	16	1	1	5	1	1	4	13	87
40	3	2	4	4	4	5	22	2	3	4	1	1	2	13	2	1	1	5	4	3	16	1	2	5	1	1	3	13	80
41	2	3	4	5	4	3	21	1	4	4	3	2	2	16	4	2	1	2	2	3	14	3	3	4	4	3	3	20	64
42	2	1	4	4	4	5	20	1	1	1	3	1	3	10	2	1	1	5	4	5	18	2	5	1	3	4	1	16	56
43	4	3	3	5	4	3	22	3	3	3	2	2	2	15	5	5	5	2	1	3	21	1	1	3	4	2	2	13	71
44	2	4	4	4	3	4	21	2	3	3	2	3	3	16	3	1	5	5	1	4	19	3	3	1	3	1	3	14	78
45	4	4	1	3	4	2	18	5	2	4	3	2	3	19	1	3	5	2	4	2	17	2	1	2	2	2	2	11	85
46	3	3	4	4	3	4	21	1	2	1	2	3	2	11	5	5	5	5	5	3	28	3	2	1	5	4	4	19	56
47	2	5	1	3	4	2	17	5	5	5	5	5	4	29	2	3	1	2	5	5	18	5	1	3	2	2	5	18	115
48	1	1	3	4	2	4	15	1	1	5	1	1	1	10	4	4	4	4	3	1	20	2	1	1	5	4	1	14	45
49	3	3	1	3	1	2	13	1	2	5	1	1	1	11	3	3	3	4	4	1	18	4	2	1	2	2	1	12	58
50	2	1	2	2	2	4	13	2	3	4	3	2	3	17	4	4	4	4	5	2	23	2	1	1	5	4	3	16	70
51	3	2	1	5	4	2	17	3	3	3	2	2	2	15	3	4	3	3	4	3	20	5	5	5	2	1	2	20	71
52	5	1	3	2	2	4	17	3	3	4	3	3	2	18	3	4	4	4	3	2	20	3	1	5	5	1	3	18	65
53	2	1	1	5	4	3	16	3	3	3	3	1	1	14	4	3	4	5	4	3	23	1	3	5	2	4	1	16	62
54	4	2	1	2	2	4	15	2	2	5	2	2	3	16	3	4	4	4	3	3	21	5	5	5	5	5	3	28	75
55	2	1	1	5	4	2	15	2	3	3	3	2	2	15	4	2	3	4	4	3	20	2	3	1	2	5	3	16	86
56	5	5	5	2	1	4	22	1	3	4	3	1	1	13	3	4	4	4	3	2	20	4	4	4	4	3	1	20	60
57	3	1	5	5	1	2	17	3	2	3	3	3	2	16	3	4	4	3	4	2	20	3	3	3	4	4	3	20	62
58	1	3	5	2	4	4	19	1	2	5	1	2	1	12	2	3	2	4	3	3	17	4	4	4	4	5	1	22	69
59	5	5	5	5	5	5	30	1	1	2	1	1	1	7	5	3	1	1	2	1	13	3	4	3	3	4	2	19	46
60	2	3	1	2	5	4	17	1	1	3	2	2	1	10	1	3	4	5	3	2	18	3	4	4	4	3	2	20	60
61	4	4	4	4	3	4	23	5	4	3	3	4	4	23	2	2	3	1	2	3	13	4	3	4	5	4	5	25	97
62	3	3	3	4	4	3	20	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	3	3	3	19	3	4	4	4	3	4	22	77
63	4	4	4	4	5	4	25	2	5	1	3	4	5	20	2	3	4	1	1	3	14	4	2	3	4	4	3	20	90
64	3	4	3	3	4	3	20	1	1	3	4	2	3	14	1	4	4	3	2	3	17	3	4	4	4	3	3	21	77
65	3	4	4	4	3	4	22	3	3	1	3	1	3	14	1	1	1	3	1	3	10	3	4	4	3	4	3	21	79
66	4	3	4	5	4	3	23	2	1	2	2	2	4	13	3	3	3	2	2	3	16	2	3	2	4	3	3	17	87
67	3	4	4	4	3	4	22	3	2	1	5	4	2	17	2	3	3	2	3	3	16	5	3	1	1	2	5	17	103
68	4	2	3	4	4	3	20	5	1	3	2	2	4	17	3	3	4	4	3	3	20	1	3	4	5	3	3	19	81
69	3	4	4	4	3	4	22	2	1	1	5	4	4	17	2	5	1	3	4	2	17	2	2	3	1	2	2	12	69
70	3	4	4	3	4	3	21	4	2	1	2	2	3	14	1	1	3	4	2	4	15	3	3	4	3	3	4	20	111
71	3	2	4	4	3	4	20	2	1	1	5	4	3	16	3	3	1	3	1	5	16	2	3	4	1	1	3	14	89

72	3	4	3	4	4	3	21	5	5	5	2	1	4	22	2	1	2	2	2	2	11	1	4	4	3	2	2	16	69
73	4	5	4	4	3	3	23	3	1	5	5	1	3	18	3	2	1	5	4	4	19	1	1	1	3	1	4	11	97
74	3	4	3	4	4	3	21	1	3	5	2	4	4	19	5	1	3	2	2	3	16	3	3	3	2	2	4	17	92
75	3	3	4	4	3	3	20	5	5	5	5	5	2	27	2	1	1	5	4	3	16	2	3	3	2	3	4	17	81
76	3	4	3	4	4	3	21	2	3	1	2	5	4	17	4	2	1	2	2	4	15	5	2	4	3	2	5	21	105
77	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	3	5	24	2	1	1	5	4	3	16	1	2	1	2	3	3	12	90
78	4	3	3	3	4	4	21	3	3	3	4	4	5	22	5	5	5	2	1	3	21	5	5	5	5	5	3	28	90
79	2	4	4	4	4	3	21	4	4	4	4	5	5	26	3	1	5	5	1	4	19	1	1	5	1	1	5	14	101
80	4	4	2	3	4	4	21	3	4	3	3	4	4	21	1	3	5	2	4	5	20	3	3	4	4	3	3	20	102
81	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	3	2	20	5	5	5	5	5	3	28	2	5	1	3	4	4	19	54
82	4	4	3	3	4	4	22	4	3	4	5	4	3	23	2	3	1	2	5	3	16	1	1	3	4	2	4	15	75
83	4	3	4	4	3	3	21	3	4	4	4	3	2	20	4	4	4	4	3	3	22	3	3	1	3	1	2	13	82
84	4	4	2	4	4	4	22	4	2	3	4	4	1	18	3	3	3	4	4	1	18	2	1	2	2	2	2	11	44
85	4	4	4	4	4	2	22	3	4	4	4	3	3	21	4	4	4	4	5	4	25	3	2	1	5	4	5	20	99
86	2	4	3	4	4	4	21	3	4	4	3	4	4	22	3	4	3	3	4	4	21	5	1	3	2	2	5	18	100
87	4	4	4	4	3	2	21	2	3	2	4	3	5	19	3	4	4	4	3	2	20	2	1	1	5	4	5	18	95
88	4	4	2	4	4	4	22	5	3	1	1	2	4	16	4	3	4	5	4	2	22	4	2	1	2	2	3	14	87
89	4	4	4	4	3	1	20	1	3	4	5	3	4	20	3	4	4	4	3	3	21	2	1	1	5	4	2	15	99
90	4	4	3	4	4	4	23	2	2	3	1	2	3	13	4	2	3	4	4	3	20	5	5	5	2	1	3	21	89
91	4	4	4	4	4	1	21	3	3	4	3	3	3	19	3	4	4	4	3	3	21	3	1	5	5	1	3	18	90
92	2	4	2	3	4	4	19	2	3	4	1	1	5	16	3	4	4	3	4	4	22	1	3	5	2	4	5	20	116
93	4	4	4	4	4	1	21	1	4	4	3	2	4	18	2	3	2	4	3	4	18	5	5	5	5	5	5	30	107
94	4	4	2	3	4	4	21	1	1	1	3	1	3	10	5	3	1	1	2	4	16	2	3	1	2	5	4	17	100
95	4	4	3	4	3	2	20	3	3	3	2	2	5	18	1	3	4	5	3	5	21	4	4	4	4	3	5	24	126
96	2	4	2	3	4	4	19	2	3	3	2	3	3	16	2	2	3	1	2	4	14	3	3	3	4	4	2	19	86
97	4	4	3	4	3	2	20	5	2	4	3	2	3	19	3	3	4	3	3	4	20	4	4	4	4	5	2	23	86
98	4	3	2	3	4	4	20	1	2	1	2	3	5	14	2	3	4	1	1	4	15	3	4	3	3	4	4	21	109
99	2	4	3	4	3	1	17	5	5	5	5	5	4	29	1	4	4	3	2	4	18	3	4	4	4	3	4	22	101
100	4	3	2	3	4	4	20	1	1	5	1	1	1	10	1	1	1	3	1	1	8	4	3	4	5	4	1	21	38
101	2	4	3	4	3	4	20	1	2	5	1	1	3	13	3	3	3	2	2	4	17	3	4	4	4	3	3	21	85
102	4	3	4	4	4	3	22	2	3	4	3	2	4	18	2	3	3	2	3	3	16	4	2	3	4	4	4	21	96
103	2	4	3	3	4	4	20	3	3	3	2	2	5	18	5	2	4	3	2	4	20	3	4	4	4	3	5	23	123
104	3	3	4	4	4	3	21	3	3	4	3	3	4	20	1	2	1	2	3	3	12	3	4	4	3	4	3	21	88
105	4	4	3	3	4	4	22	3	3	3	3	1	4	17	5	5	5	5	5	5	30	2	3	2	4	3	3	17	96
106	4	3	4	4	4	3	22	2	2	5	2	2	3	16	1	1	5	1	1	3	12	5	3	1	1	2	3	15	76
107	3	3	4	3	4	4	21	2	3	3	3	2	3	16	1	2	5	1	1	4	14	1	3	4	5	3	3	19	90
108	2	4	4	4	4	3	21	1	3	4	3	1	5	17	2	3	4	3	2	3	17	2	2	3	1	2	1	11	99
109	4	3	3	3	4	4	21	3	2	3	3	3	4	18	3	3	3	2	2	3	16	3	3	4	3	3	4	20	96

110	3	3	4	4	4	3	21	1	2	5	1	2	5	16	3	3	4	3	3	4	20	2	3	4	1	1	5	16	123
111	3	1	4	3	4	3	18	1	1	2	1	1	4	10	3	3	3	3	1	3	16	1	4	4	3	2	3	17	88
112	2	3	4	4	4	2	19	1	1	3	2	2	4	13	2	2	5	2	2	5	18	1	1	1	3	1	3	10	96

Apéndice E:

Certificados de validez de contenido de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: CONTROL INTERNO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN PLAN DE ORGANIZACIÓN							
1	¿Cuenta la Unidad de control interno con un plan de trabajo avalado por el Concejo municipal?							
2	¿El plan operativo cuenta con acciones y metas específicas?							
3	¿El organigrama de la municipalidad está a la vista del personal?							
4	¿Están bien delimitadas las líneas de autoridad y responsabilidad?							
5	¿Está actualizado el manual y se encuentra a disposición del personal?							
6	¿Se realizan procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad?							
7	¿Existe eficiencia y productividad en las operaciones de control interno?							
8	¿Existe adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia?							
	DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Existen registros y controles necesarios de las incidencias del personal y cumplimiento de las obligaciones laborales?							
10	¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal?							
11	¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?							
12	¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?							
13	¿Se cuenta con análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo?							
14	¿Existe la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores?							
15	¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?							
16	¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?							
	DIMENSIÓN CONTROL FINANCIERO	Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?							
18	¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?							
19	¿Existe confiabilidad de los registros financieros?							
20	¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?							
21	¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?							

22	¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?						
23	¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?						
24	¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN PLANEACIÓN							
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.							
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada							
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen							
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal							
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos							
6	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones							
	DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La institución cuenta con un organigrama funcional							
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar							
9	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional							
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones							
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos							
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales							
	DIMENSIÓN DIRECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo							
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.							
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo							
16	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina							
17	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas							
18	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias							
	DIMENSIÓN CONTROL	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones							
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos							
21	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos							
22	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias							
23	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas							
24	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DNI:.....

Especialidad del validador:.....

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad

AUTOR:

Br. Noimí Petronila Melgarejo Cárdenas

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

**Apéndice F:
Artículo científico**

1. **TÍTULO:** “Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016”.
2. **AUTOR:** Br. Noimí Petronila Melgarejo Cárdenas
3. **RESUMEN:** El presente trabajo de investigación trata sobre la relación que existe entre el Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016. La investigación será de mucha utilidad porque los resultados servirán para contribuir en la solución de la problemática del contexto de estudio. El trabajo de investigación responde al enfoque cuantitativo. El tipo de estudio es descriptivo, correlacional. Por su finalidad es una investigación básica, y el diseño de investigación es no experimental, de corte transversal. El carácter de la muestra es universal o población censal que estuvo constituida por 112 trabajadores de la municipalidad. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables: 0,929 para la variable Control interno y 0,931 para la variable gestión administrativa. Con referencia al objetivo general: Determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016, se concluye que existe relación directa y significativa entre el Control interno y la gestión administrativa. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .735**).
4. **PALABRAS CLAVE:** Control interno, gestión administrativa, gestión pública.
5. **ABSTRACT:** In the research entitled "Internal control and administrative management according to workers of the provincial municipality of Chota, 2016", the general objective of the investigation was to determine the relationship between internal control and administrative management according to the workers of the provincial municipality de Chota, 2016. The type of research is basic, the level of research is descriptive and the research design is descriptive correlational and the approach is quantitative. The sample

was made up of 112 workers from the municipality. The technique used was the survey and the instruments of data collection were two questionnaires applied to workers. For the validity of the instruments the expert judgment was used and for the reliability of each instrument the Cronbach's alpha was used, which came out very high in both variables: 0.929 for the Internal control variable and 0.931 for the administrative management variable. With reference to the general objective: To determine the relationship between internal control and administrative management according to the workers of the provincial municipality of Chota, 2016, it is concluded that there is a direct and significant relationship between internal control and administrative management. This is demonstrated by the Spearman statistic (bilateral = .000 <0.01; Rho = .735 **).

6. **KEYWORDS:** Internal control, administrative management, public management.
7. **INTRODUCCIÓN:** La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Rodríguez (2009, p.68) sostuvo que el control interno “es un proceso que está relacionado con todos los aspectos financieros y administrativos de una organización. El control administrativo se basa en los informes contables y financieros y los controles administrativos de naturaleza física se complementan del control financiero”. Este tipo de control está proyectado para proporcionar la certeza de que las operaciones se ejecutan conforme la autorización general o específica de la dirección superior, así como que dichas operaciones se registren convenientemente, para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las normas específicas que lo regulan. El control interno permite juzgar, tanto la correcta operación de los mecanismos inter diseñados para verificar la efectividad, precisión y autenticidad de las transacciones, como los métodos adoptados para medir el avance hacia los objetivos y para precisar la calidad de las realizaciones. La Contraloría General de la República (2014, p. 9) aseveró que el Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una

entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. Zarpan (2013) mencionó que el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración y otro personal de la entidad para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías. Efectividad y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad en la información financiera. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Sin embargo el autor determinó en su estudio que no se aplican los controles internos establecidos en las Normas, Técnicas de control y como consecuencia no se establecían actividades de control que ayuden a mitigar el riesgo. Asimismo, que la gestión de riesgos es deficiente detectando de esta forma que la respuesta frente al riesgo era la aceptación absoluta donde la entidad decide negarse a actuar frente al riesgo cuando no se aplica medidas de control para poder mitigar ni disminuir el riesgo producido en la entidad. (p. 45). Según Louffat (2012, pág. 175) “La gestión administrativa es definida como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. A similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema”. Al sistema de la administración general ingresan personal, dinero, tecnología, maquinaria y materiales que se interrelaciona en los procesos administrativos para entregar productos o servicios de la manera más eficiente posible. Estos procesos comunes a todo sistema administrativo son: planeación, organización, coordinación, dirección y control. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirmaron que: “Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.” (p. 30). Chiavenato (2012) es de la idea que la administración es "la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización”

(p. 5). Martínez (2012) refiere a la administración como un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios; tiene como función el director planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p. 42). Blas (2014) manifestó que las funciones administrativas son “un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones” (p. 275). Robbins (2013) plantea que “cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas” (p. 5). Logrando producir los bienes y servicios en el tiempo propuesto y con la menor cantidad de recursos asignados: práctica necesaria de implementar en todas las áreas de intervención de los seres humanos. Según Aguilar (2011), la gestión es “un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar un proceso con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados dentro de una organización, donde están involucrados las personas, los procesos, recursos y resultados” (p. 36). Entonces, gestionar es conducir a un grupo humano hacia el logro de objetivos institucionales. Por ellos ante los constantes cambios que nos trae la globalización, la gestión tiene que alcanzar y proponer nuevos modelos para concretizar los objetivos propuestos. Por ello se formula la siguiente interrogante general: ¿Qué relación existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016? De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis general: Existe una relación significativa entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016. Y el objetivo general es: Determinar la relación que existe entre el Control interno y la gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016.

- 8. METODOLOGÍA:** El presente trabajo de investigación se rige en los parámetros de la metodología de la investigación científica. El enfoque básico es el cuantitativo. El tipo de investigación, que depende del objetivo del trabajo, es descriptivo, correlacional: correlacional porque se pretende determinar el grado de relación que hay entre las dos variables de estudio. El diseño de investigación es no experimental, transversal. No experimental porque es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables (Hernández et al., 2010, p.51). En la población, los sujetos que constituyen las unidades de análisis son la totalidad de 112 trabajadores de la municipalidad provincial de Chota. La muestra es toda la población, denominada muestra universal o población censal. Las técnicas son aquellas “que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivo de investigación” (Carrasco, 2006, p.275). En ese sentido, la técnica que se ha utilizado en el presente trabajo de investigación es la encuesta, y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, elaborado con 24 preguntas directas para cada una de las dos variables. Para medir la respuesta de los participantes se utilizó la escala de Likert con cinco categorías. Los instrumentos han sido validados por Juicio de expertos, con resultado aplicable. La confiabilidad, con el Alfa de Cronbach, de la primera variable fue 0.929; para la segunda, 0.931 se aplicó el cuestionario en un solo día a todos, con una duración de 25 minutos a cada sección de estudiantes.
- 9. RESULTADOS:** El nivel descriptivo se aprecia en cuanto a niveles del Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota, se tiene que el 55,4% de los encuestados perciben que el nivel es Poco Eficiente, mientras que el 26,8% de los encuestados perciben que el nivel es Eficiente y el 17,9% perciben que el nivel es Deficiente en el Control interno según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota. Se tiene los niveles de comparación de la Gestión administrativa de trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota; de ellos se tiene al 58,9% de los encuestados se encuentran en el nivel Adecuado; y el 21,4% alcanzaron el nivel Muy Adecuado, y un 19,6% se ubicó en el nivel Nada adecuado en la Municipalidad provincial de Chota. En el nivel inferencial, al contrastar la hipótesis general, los resultados en cuanto al grado de correlación entre las variables

determinada por el Rho de Spearman 0,735 significa que existe una fuerte relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p=0,000 < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación directa y significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa de los trabajadores de la municipalidad provincial de Chota en el año 2016.

10. DISCUSIÓN:

En ese sentido, al analizar los resultados de la gestión administrativa, considerando que los funcionarios ya tienen dos años de gestión municipal se ha visto que los encuestados asignaron el nivel de Eficiente al control interno así como muy adecuado a la gestión administrativa, Dicho resultado tiene sustento con el trabajo de Saavedra (2010) quien indica que someter al sistema de control interno municipal a una evaluación bajo el criterio del informe COSO el resultado es de una eficacia de dicho sistema que podría ser cuestionable; asimismo encuentra concordancia con el hallazgo de Dugarte (2012) quien concluyó que los órganos de administración pública se encuentran bajo un ambiente operativo que está retirado de la correlación de funciones y de la jerarquía de cargos bien definidos los cuales con mecanismos necesarios para el logro de los objetivos y por ende la misión institucional, el presente trabajo, por su singular importancia, está orientado a contribuir en la solución de problemas del contexto social específico de estudio. Además, una adecuada práctica del control interno generará niveles adecuados de la gestión administrativa.

11. CONCLUSIONES: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,735 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe relación significativa entre el Control interno y la Gestión administrativa según trabajadores de la Municipalidad provincial de Chota en el año 2016. Cabe precisarse que esta relación es de una magnitud alta lo que indica que las características del Control interno determinan las capacidades para la Gestión administrativa.

12. REFERENCIAS:

- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima-Perú: San Marcos.
- Alonso, G. C. (2000). *Auditoría y Control Interno*. México: Kimpres LTDA.

- Asubadin, I. (2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Editorial Profit.
- Blas, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. EE.UU.: Palibrio LLC.
- Carpio, C. (2013). *Planeamiento estratégico para el incremento del nivel competitivo de la Notaría Holgado*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, I. (2012), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 8va edición, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Dextre J. (2012). *Contabilidad y Negocios. Volumen 7*. Lima, Perú: PUCP.
- Domingo y Orihuela (2013). *Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas N° 1228 Leoncio Prado Gutiérrez y N° 0033 Virgilio Espinosa Barrios de la UGEL 06 Ate – 2011*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Dugarte, J. (2012). *Estándares de control interno administrativo en ejecución de obras civiles de los órganos de la administración pública municipal*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Monascal, F. (2010). *Propuesta de Gestión de Control Interno*. Caracas, Venezuela: Universidad Monteávila.
- Moreno, A. (2001). *Fundamentos de Control Interno*. México: Ediciones PEMA
- Pacioli. (2012, p. 1-17). *Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas empresas*. México: REBP.
- Villa, Z. (2013). *La calidad de los procesos de administración y su influencia en los niveles de eficacia de la gestión directiva en las Instituciones Educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Imperial – Cañete 2012*. Lima – Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Apéndice G:

**Declaración jurada de autoría y autorización para la
publicación del artículo científico**

**Declaración jurada de autoría y autorización
para la publicación del artículo científico**

Yo, Noimi Petronila Melgarejo Cárdenas, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 40092654, con el artículo titulado: "Control interno y gestión administrativa según trabajadores de la municipalidad provincial de Chota, 2016", declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, febrero del 2017.

Noimi Petronila Melgarejo Cárdenas

DNI 40092654.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: CONTROL INTERNO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN PLAN DE ORGANIZACIÓN							
1	¿Cuenta la Unidad de control interno con un plan de trabajo avalado por el Concejo municipal?	/		/		/		
2	¿El plan operativo cuenta con acciones y metas específicas?	/		/		/		
3	¿El organigrama de la municipalidad está a la vista del personal?	/		/		/		
4	¿Están bien delimitadas las líneas de autoridad y responsabilidad?	/		/		/		
5	¿Está actualizado el manual y se encuentra a disposición del personal?	/		/		/		
6	¿Se realizan procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad?	/		/		/		
7	¿Existe eficiencia y productividad en las operaciones de control interno?	/		/		/		
8	¿Existe adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia?	/		/		/		
	DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿Existen registros y controles necesarios de las incidencias del personal y cumplimiento de las obligaciones laborales?	/		/		/		
10	¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal?	/		/		/		
11	¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?	/		/		/		
12	¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?	/		/		/		
13	¿Se cuenta con análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo?	/		/		/		
14	¿Existe la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores?	/		/		/		
15	¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?	/		/		/		
16	¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?	/		/		/		
	DIMENSIÓN CONTROL FINANCIERO	Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?	/		/		/		
18	¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?	/		/		/		
19	¿Existe confiabilidad de los registros financieros?	/		/		/		
20	¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?	/		/		/		
21	¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?	/		/		/		

22	¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?	/		/		/	
23	¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?	/		/		/	
24	¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?	/		/		/	

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: *DR. OCHOA TATAJE FREDDY*
 DNI: *07015173*

Especialidad del validador: *METODOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN*

.....de.....del 20.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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



Dr. Freddy Ochoa Tataje
 METODOLOGÍA INVEST. C.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN PLANEACIÓN							
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.	/		/		/		
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada	/		/		/		
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen	/		/		/		
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal	/		/		/		
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos	/		/		/		
6	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones	/		/		/		
	DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN	SI	No	SI	No	SI	No	
7	La institución cuenta con un organigrama funcional	/		/		/		
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar	/		/		/		
9	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional	/		/		/		
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones	/		/		/		
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos	/		/		/		
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales	/		/		/		
	DIMENSIÓN DIRECCIÓN	SI	No	SI	No	SI	No	
13	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo	/		/		/		
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.	/		/		/		
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo	/		/		/		
16	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina	/		/		/		
17	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas	/		/		/		
18	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias	/		/		/		
	DIMENSIÓN CONTROL	SI	No	SI	No	SI	No	
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones	/		/		/		
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos	/		/		/		
21	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos	/		/		/		
22	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias	/		/		/		
23	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas	/		/		/		
24	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas	/		/		/		

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: DR. OCHOA TATAJE FREDDY
DNI:.....0.7015123.....

Especialidad del validador:.....METODOLOGÍA y ADMINISTRACIÓN.....

.....de.....del 20.....

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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

Dr. Freddy Ochoa Tataje
METODOLOGÍA INVESTIG. C.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: CONTROL INTERNO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN PLAN DE ORGANIZACIÓN								
1	¿Cuenta la Unidad de control interno con un plan de trabajo avalado por el Concejo municipal?	✓		✓		✓		
2	¿El plan operativo cuenta con acciones y metas específicas?	✓		✓		✓		
3	¿El organigrama de la municipalidad está a la vista del personal?	✓		✓		✓		
4	¿Están bien delimitadas las líneas de autoridad y responsabilidad?	✓		✓		✓		
5	¿Está actualizado el manual y se encuentra a disposición del personal?	✓		✓		✓		
6	¿Se realizan procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad?	✓		✓		✓		
7	¿Existe eficiencia y productividad en las operaciones de control interno?	✓		✓		✓		
8	¿Existe adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO								
9	¿Existen registros y controles necesarios de las incidencias del personal y cumplimiento de las obligaciones laborales?	✓		✓		✓		
10	¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal?	✓		✓		✓		
11	¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?	✓		✓		✓		
12	¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?	✓		✓		✓		
13	¿Se cuenta con análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo?	✓		✓		✓		
14	¿Existe la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores?	✓		✓		✓		
15	¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?	✓		✓		✓		
16	¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN CONTROL FINANCIERO								
17	¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?	✓		✓		✓		
18	¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?	✓		✓		✓		
19	¿Existe confiabilidad de los registros financieros?	✓		✓		✓		
20	¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?	✓		✓		✓		
21	¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?	✓		✓		✓		

22	¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?	✓		✓		✓	
23	¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?	✓		✓		✓	
24	¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del Juez validador. Dr/ Mg: Mg. Juan Carlos Tarazona Guillén
 DNI: 06814178

Especialidad del validador: Docencia en Gestión Pública

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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.....

 Ms. Juan Carlos Tarazona Guillén
 CIP 210417
 Docente - UAP

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN PLANEACIÓN								
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.	✓		✓		✓		
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada	✓		✓		✓		
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen	✓		✓		✓		
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal	✓		✓		✓		
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos	✓		✓		✓		
6	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN								
7	La institución cuenta con un organigrama funcional	✓		✓		✓		
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar	✓		✓		✓		
9	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional	✓		✓		✓		
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones	✓		✓		✓		
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos	✓		✓		✓		
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN DIRECCIÓN								
13	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo	✓		✓		✓		
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.	✓		✓		✓		
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo	✓		✓		✓		
16	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina	✓		✓		✓		
17	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas	✓		✓		✓		
18	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN CONTROL								
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones	✓		✓		✓		
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos	✓		✓		✓		
21	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos	✓		✓		✓		
22	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias	✓		✓		✓		
23	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas	✓		✓		✓		
24	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay
suficiencia):

Si hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Mg. Juan Carlos Tarazona Guillén*
DNI:.....*068.14178*.....

Especialidad del validador:.....*Docencia en Gestión Pública.*.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**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.....

Juan Carlos Tarazona Guillén

Mg. Juan Carlos Tarazona Guillén
CIP 210417
Docente - UAP

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: CONTROL INTERNO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN PLAN DE ORGANIZACIÓN								
1	¿Cuenta la Unidad de control interno con un plan de trabajo avalado por el Concejo municipal?	X		X		X		
2	¿El plan operativo cuenta con acciones y metas específicas?	X		X		X		
3	¿El organigrama de la municipalidad está a la vista del personal?	X		X		X		
4	¿Están bien delimitadas las líneas de autoridad y responsabilidad?	X		X		X		
5	¿Está actualizado el manual y se encuentra a disposición del personal?	X		X		X		
6	¿Se realizan procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la entidad?	X		X		X		
7	¿Existe eficiencia y productividad en las operaciones de control interno?	X		X		X		
8	¿Existe adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia?	X		X		X		
DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO								
9	¿Existen registros y controles necesarios de las incidencias del personal y cumplimiento de las obligaciones laborales?	X		X		X		
10	¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal?	X		X		X		
11	¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?	X		X		X		
12	¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?	X		X		X		
13	¿Se cuenta con análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo?	X		X		X		
14	¿Existe la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores?	X		X		X		
15	¿Se orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia?	X		X		X		
16	¿Existe la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización?	X		X		X		
DIMENSIÓN CONTROL FINANCIERO								
17	¿Se utiliza la contabilidad como medio de control?	X		X		X		
18	¿Existen normas y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguarda de los activos de la empresa?	X		X		X		
19	¿Existe confiabilidad de los registros financieros?	X		X		X		
20	¿Se ha establecido un sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables?	X		X		X		
21	¿Se cumple que una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no debe manejar también los registros contables?	X		X		X		

22	¿La preparación de estados financieros se realiza de conformidad con los principios de contabilidad?	X		X		X	
23	¿Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes?	X		X		X	
24	¿Se realiza la toma de acción correctiva respecto a la eventualidad de cualquier diferencia que pudiera existir?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: *Huamani Quispe Alvarado Juan*
 DNI: *10401671*

Especialidad del validador: *Metodología e Estadística*

.....de.....del 20.....

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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

[Firma]
 Dr. Seminario L. Huamani Quispe
 DOCENTE DE INVESTIGACIÓN
 R.C. 16221 - 01
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Estás de acuerdo con las estrategias empleadas para el desarrollo de los planes operativos.	X		X		X		
2	La elaboración de las estrategias para el plan operativo cuenta con una metodología adecuada	X		X		X		
3	Las metas y objetivos programados en el plan operativo se cumplen	X		X		X		
4	El logro de las metas del plan operativo sirve para medir el rendimiento del personal	X		X		X		
5	Se toma en cuenta los tiempos programados para el logro de los objetivos	X		X		X		
6	Los resultados obtenidos del plan operativo, sirven para la toma de decisiones	X		X		X		
	DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La institución cuenta con un organigrama funcional	X		X		X		
8	Se realizan innovaciones en las funciones con la finalidad de mejorar	X		X		X		
9	El personal de la oficina se involucra con la misión institucional	X		X		X		
10	Se promueve la capacitación del personal para el desempeño de sus funciones	X		X		X		
11	Se reporta información periódica sobre el cumplimiento de metas y objetivos	X		X		X		
12	Se cuenta con el diseño de cargos de acuerdo a las funciones organizacionales	X		X		X		
	DIMENSIÓN DIRECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El Liderazgo directivo influye en el logro de los objetivos del plan operativo	X		X		X		
14	El directivo influye con sus opiniones en el personal de su área, referente a las labores administrativas a desarrollarse.	X		X		X		
15	El directivo valora la capacidad de iniciativa y creatividad del personal a su cargo	X		X		X		
16	La jefatura comparte los logros con los integrantes de la oficina	X		X		X		
17	Se percibe la motivación en la oficina para el logro de las metas	X		X		X		
18	La oficina fomenta la atención de los requerimientos de información efectuado por otras dependencias	X		X		X		
	DIMENSIÓN CONTROL	Si	No	Si	No	Si	No	
19	La comunicación y coordinación entre el personal de diversas dependencias promueve las buenas relaciones	X		X		X		
20	Se promueven políticas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos	X		X		X		
21	Se difunde los resultados del uso de indicadores estratégicos	X		X		X		
22	Se promueven políticas para el control del logro de los objetivos de las dependencias	X		X		X		
23	Se difunde los resultados del uso de indicadores de las áreas	X		X		X		
24	Se promueven políticas para el logro del control de las metas de las áreas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Juan Cruz Seminario*

DNI: *10401571*

Especialidad del validador: *Psicología - Externa*

..... de del 20.....

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**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

[Firma]
Dr. Seminario, Juan Cruz
DOCENTE DE INVESTIGACIÓN
R. 16221 - 01

Firma del Experto Informante.